



Thi kendes for ret
Byggeriet anno 2006

Pedersen, Elsebet Frydendal

Publication date:
2006

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Pedersen, E. F. (Ed.) (2006). *Thi kendes for ret: Byggeriet anno 2006*. Byg Rapport No. R-147

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Thi kendes for ret! - byggeriet anno 2006

Thi kendes for ret! - byggeriet anno 2006

Thi kendes for ret!

Den 25 april 2006 blev den danske byggebranchens nuværende funktion og omdømme bragt til doms i en retssag hvor nogle af branchens fremmeste mænd procederede. Anklagen lød på at branchen samlet set svigter udviklingen i byggeriet i Danmark, med dårligt image til følge og påstande om manglende innovation, kompetenceudvikling og fastlåste strukturer. Forsvaret anerkendte, at om end der er plads til forbedring, så viser branchens udvikling og engagement i en række epokegørende innovative aktiviteter de seneste 10 år at anklageren ikke har ret. Branchen er derudover kendetegnet ved stor diversitet, med tilsvarende bredde af problemer, succes'er og udfordringer. Dommeren fandt at byggeriet måtte frikendes for med forsæt at påføre samfund og forbrugere tab og skade, men er skyldig i ved gentagen og stedvist grov uagtsomhed at hindre fremvæksten af moderne virksomhedskultur, uddannelseskultur og forretningskultur i byggeriet og derved hindre udviklingen af prisbillige og gennemarbejdede produkter og services til byggeriets forbrugere. For denne forseelse idømtes byggeriet samfundstjeneste i 15 år. Denne skal omfatte udvikling af sammenlignelige nøgletalssystemer, årlige fremdrifts rapporter omfattende såvel virksomheder som branchen som helhed og endelig bygherrevalg af virksomheder, der ikke på tilfredsstillende vis forklarer fravigelser for de opstillede mål og regler.

Det er CLRdenmark, der med denne fornyelse af konferenceformen, gennemførte deres tredje konference om aktuelle emner i dansk byggeri. Bogen her er et fyldigt referat af dagen og retssagen.

2006



Thi kendes for ret!
- byggeriet anno 2006

"Thi kendes for ret - byggeriet anno 2006"

Byg Rapport: R - 147

ISBN = 87-7877-219-2

Oktober 2006

Tryk: Vester Kopi as

Oplag: 300 stk.

Konferencen "Byggeriet anno 2006 – myter, realiteter og perspektiver" blev gennemført med støtte fra BAT-Kartellet, Dansk Byggeri, BygSol, Danmarks Forvaltningshøjskole og BYG.DTU

Udgivelsen af herværende bog er bekostet af BoligfondenKuben.

Redaktion: Elsebet Frydendal Pedersen i samarbejde med bestyrelsen for CLRdenmark.

Omslag: Kasper Kjeldgaard Kristensen

Layout: Elsebet Frydendal Pedersen

FORORD

Denne bog er en sammenfatning af CLRdenmarks konference "Byggeriet anno 2006 – myter, realiteter og perspektiver", som blev afholdt i København den 25. april 2006.

CLRdenmark (Construction Labour Research in Denmark) er et netværk, som blev dannet i 2003. Netværket henvender sig til aktører på bygge- og anlægsområdet. CLRdenmark har sekretariat på BYG.DTU og arbejder med debatskabende og vidensproducerende aktiviteter om byggeriets arbejdsmarkedsforhold. Det er et netværksorganiseret samarbejde mellem forskere og byggeriets interesseorganisationer og deres udøvere. Det daglige arbejde varetages af en bestyrelse, bestående af konsulent Thomas Gyldal Petersen (Dansk Byggeri), sekretariatsleder Gunde Odgaard (BAT-kartellet), økonom Bo Sandberg (BAT-kartellet), direktør Nikolaj Lubanski (Danmarks Forvaltningshøjskole), projektkoordinator Allan Dam (BygSol), sektionsleder Sten Bonke (BYG.DTU) og seniorforsker Elsebet Frydendal Pedersen (BYG.DTU).

CLRdenmark samarbejder med CLR i Bruxelles, CLR-GB i London og CLR Büro Dortmund.

CLRdenmark har blandt andet været initiativtager til tre internationale konferencer. Den første "Free mobility and EU's enlargement – migration of the construction workers", blev afholdt i København, april 2004. Den anden, som fulgte op på indholdet af den første konference, blev afholdt samme sted i april 2005. Titlen på denne konference var "Status ét år efter EU's udvidelse – belyst med danske, tyske og svenske erfaringer". Den tredje konference "Byggeriet anno 2006 – myter, realiteter og perspektiver" blev afholdt april 2006.

I et forsøg på at skabe en fornyelse i konferenceformen og mere debat blev sidstnævnte konference tilrettelagt som en "retssag" over den danske byggebranches image. Mens dommerpanelet voterede talte to udenlandske gæster. Bogen her er et sammendrag af selve retssagen. Resumé af de udenlandske bidrag, samt sammenfatningerne fra herværende og tidligere konferencer kan findes på CLRdenmarks hjemmeside, www.CLRdenmark.dk

Udgivelsen er realiseret med støtte fra BoligfondenKuben, BAT-kartellet, Dansk Byggeri, BygSol, Danmarks Forvaltningshøjskole og BYG.DTU.

CLRdenmark

www.CLRdenmark.dk

Indholdsfortegnelse

side 3 Forord

side 7 Thi kendes for ret! – byggeriet anno 2006. Et resumé.

Byggeriet anno 2006 – myter, realiteter og perspektiver.

side 14 Anklageskrift

side 15 Procedering ved beskikket anklager projektchef i DR-byen og formand for Bygherreforeningen Knud Erik Busk

side 20 Anklagerens vidneførelse
-vidner; administrerende direktør for Kuben Henrik Enegaard Skaanderup og kontorchef Jan Spohr fra Erhvervs- og Byggestyrelsen

side 33 Forsvarsskrift

side 35 Procedering ved beskikket forsvarer direktør i Dansk Byggeri Michael Nielsen

side 42 Forsvarerens vidneførelse
-vidner; direktør Christian Lerche fra Danske Arkitektvirksomheder, forbundsformand Arne Johansen fra TIB, sekretariatsleder for BAT-kartellet Gunde Odgaard og tømrermester Håkon Pettersen fra Jakon A/S.

Retsbelæring og domsafsigelse

side 61 Retsbelæring ved dommer Poul Nue Møller
-læggdommere journalist Lars Løkke, Erhvervsbladet og idrætsstuderende Mikael Bornbo

side 65 Rettens dom

side 66 Afslutning

Bilag:

Retssagens aktører

Konferenceprogram

Deltagerliste

CLRdenmark's arbejdsprogram

Hensigten med denne udgivelse er at dokumentere oplæggene, debatten og konklusionerne fra den internationale konference "Byggeriet anno 2006 – myter, realiteter og perspektiver", som blev afholdt af CLRdenmark i april 2006 i København. Konferencen havde to elementer, nemlig et fokus på debat om dansk byggeris aktuelle situation og et internationalt perspektiv.

Hvad angår det sidstnævnte, det internationale perspektiv, så ligger dette i klar forlængelse af de to tidligere internationale konferencer, "Free mobility and EU's enlargement - migration of the construction workers" i 2004 og "Status ét år efter EU's udvidelse – belyst ved danske, tyske og svenske erfaringer" i 2005, som CLRdenmark har gennemført med fokus på EU's udvidelse og konsekvenserne af tilgangen af især østeuropæisk arbejdskraft i EU. Ved herværende konference havde vi bedt Charles Woolfson, som de sidste fem år på EU Kommissionens vegne har arbejdet for fagbevægelsen i de baltiske lande og undervist i samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter (social dialogue) og arbejdsmiljø (health and safety), give en vurdering af den aktuelle situation. Den anden udenlandske oplægsholder var John Kerstens fra det hollandske byggefagsforbund, FNV Bouw. Han talte blandt andet om de positive hollandske erfaringer med – via en offensiv strategi – at organisere selvstændige og "arme og ben" arbejdskraft i fagforbundet.

I herværende bog har vi dog redaktionelt valgt ikke at medtage disse to bidrag, men henviser til et kort resumé af oplæggene, som kan findes på vores hjemmeside, www.CLRdenmark.dk

CLRdenmark havde udover den faglige ambition for konferencen i 2006 endnu én, nemlig at "gøre lidt op" med de traditionelle conferenceformer organiseret som en række oplæg efter hinanden med efterfølgende diskussion. Vi ønskede at sikre mere og livligere debat blandt deltagerne. Derfor blev konferencen organiseret som en retssag over den danske byggebranche. Til vores store glæde stillede alle dem, som vi inviterede til at deltage i retssagen, velvilligt op og bidrog til dagen på konstruktiv og engageret måde.

Efterfølgende har vi modtaget flere forespørgsler om muligheden for at kunne bruge materialet som undervisningsmateriale. Dette mener vi, at det er velegnet til. Blandt andet derfor valgte vi at lade "retssagen" alene udgøre indholdet af denne publikation.

Indholdsmæssigt ligger beskrivelsen tæt op af det bandede referat. Der er dog visse steder gennemført nogle sproglige forkortelser fra det talte til den skrevne udgave af teksten.

Der bygges.....

Nogle af de problemstillinger, der har været oppe omkring byggeriet i de senere år, har været risikoen for overophedning, mangel på arbejdskraft, mangel på forskning og innovation, mangelfuld efteruddannelse, fastholdelse

af den danske samarbejdsmodel, mulighederne for outsourcing, stress og arbejdsulykker, etc.

Aktuelt bygges der som aldrig før, siges det! En meget direkte årsag til dette er lav udlånsrente og mulighederne for at få favorable låneordninger. Samtidig er byggebranchen genstand for megen kritik. En kritik, der dels går på påstande om ringe produktivitet, højt omkostningsniveau, mange ulykker, manglende kvalitet og ikke mindst manglende omstillingsevne.

Det er nogle af disse udsagn, der danner udgangspunkt for konferencen.

Konferencens forløb og indhold – et resumé

Nedenstående resumé er et forsøg på at give et kortfattet overblik over forløbet og de væsentligste konklusioner på konferencen/retssagen om dansk byggeris aktuelle situation. Denne omfatter tre dele; anklageførelse med vidner, forsvarsførelse med vidner og retsbelæring og dom.

Anklageførelse med vidner

Den beskikkede anklager Knud Erik Busk er projektchef i DR-byen og formand for Bygherreforeningen.

Knud Erik Busk anklagede den danske bygge- og anlægsbranche for et samlet svigt i udviklingen af byggeriet i Danmark og havde i sit anklageskrift nedlagt 6 påstande.

Påstand nr.1, som handler om byggeriets dårlige image, set som en kombination af dårlig planlægning, dårlig håndværksmæssig udførelse og slap tidsstyring i byggeriet, og som i centrale dele har bredt sig i samfundsdebatten til at gælde byggeriets image i det hele taget.

Påstand nr.2, hvor mange entreprenørers hierarkiske og beslutningstunge organisationer kritiseres. Det fremføres, at bygherrerne oplever en organisationsproces, som både modarbejder omstillingsparathed og som demotiverer medarbejderne.

Påstand nr.3 handler om de manglende planlægningskompetencer, som efterlyses specielt i mellemlidergruppen med henblik på at få planlagt og organiseret byggeriet hensigtsmæssigt og produktivt. Spørgsmålet stilles, hvorvidt der mangler efteruddannelse, og/eller at visse lederes uddannelser er blevet for akademiske.

Påstand nr.4 handler om ødelæggende karteldannelser. Noget, der ifølge anklageren er med til at fjerne et konkurrenceelement, som ses som vigtigt og nødvendigt for, hvordan byggeerhvervet kan få rettet op på noget af det dårlige image, der er.

Påstand nr.5 handler om uhensigtsmæssig modstand mod de såkaldte multihåndværkere. Der argumenteres for, at en række faggrænseproblemer ville kunne løses ved at betragte erhvervet mere som ét samlet erhverv. Og at mange af de interface problemstillinger, der er i byggeriet, kunne løses ved at samle forskellige håndværkstraditioner i nogle multihåndværkerfag.

I påstand nr.6 peges der på, at byggeerhvervet har forsømt den udviklingsmulighed, som blandt andet ligger i øget industrialisering. Entreprenørerne anklages for at negligere vidensopsamling og vidensdeling, og det hævdes, at de har svært ved at følge med i udviklingstiltagene samt at få dem rettet ind mod et kvalitetsløft af byggeriet.

Under fremføringen af anklagerne eksemplificerede og uddybede anklageren sine synspunkter, samt førte to vidner; administrerende direktør Henrik Enegaard Skaanderup fra Kuben A/S og kontorchef Jan Spohr fra Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Henrik Enegaard Skaanderup bekræftede anklagerens påstand om, at problemer med dårlig image blandt andet er en følge af de mangler, fejl og dårlig kvalitet, som kunden oplever ved det arbejde, der bliver udført i dag.

Han pegede på, at en del problemer ligger i, at projektlederne mangler praktisk erfaring, - det er oftest de unge ingeniører, der sendes ud på pladserne, - og at der sker et systematisk erfarings- og produktionstab på ledelsessiden, ved at prestige, karrieremuligheder og lønkomensation for entreprenørarbejdet hovedsagelig ligger inde i organisationerne og ikke på byggepladserne.

Vidensdeling og vidensopsamling i byggeriet fungerer heller ikke efter vidnets mening. Folk flytter arbejdssted og tager viden med sig, og der er en mangelfuld udvikling af IT baserede videnssystemer.

Med hensyn til fremtiden og den øgede globaliseringstendens med udefra kommende arbejdskraft, så må dette ifølge vidnet føre til, at danske håndværkere i højere grad må opgraderes til at kunne planlægge og lede arbejdet.

Vidnet Jan Spohr fastslog indledningsvis, at strategien bag boligpolitikken i de seneste 6-8 år har været at støtte byggeerhvervet til at performe bedre – og på linie med andre erhverv. Måden, der drives politik på i dag, er at pointere, at det er erhvervet selv, der driver udviklingen. Det offentliges indsats begrænser sig til at "italesætte" kritiske emner – dette sker ofte i form af forsknings- og forsøgsaktiviteter -, og at håbe på, at gode ideer vinder indpas.

I forhold til det statslige byggeri og det offentligt støttede byggeri er der aktuelt fra politisk hold klart meldt ud, at der skal anvendes best practice, nøgletal, nye samarbejdsformer som partnering, lean construction og lign. samt digital styring. Herved bruges det offentlige byggeri med erfaringer fra kvalitetsreformen til også at trække det private byggeri i den rigtige retning.

Vidnet konstaterede, at byggeriets organisationer har taget ejerskab på den nye situation og arbejder positivt i retning af en massiv samlet indsats for at løse problemerne. I prioritering af problemer nævnte han behovet for at se byggeerhvervet både som et producerende, men også som et serviceerhverv overfor kunderne, samt behovet for yderligere uddannelse – både grund- og efteruddannelse af alle aktører i forhold til ledelse, vidensdeling og ikke mindst i forhold til det digitale byggeri.

Forsvarsførelse med vidner

Beskikket forsvarer Michael Nielsen er direktør i Dansk Byggeri med ansvar blandt andet for uddannelse og produktudvikling.

Michael Nielsen havde i sit forsvarsskrift nedlagt påstand om frifindelse for anklagen om svigt af mere generel karakter i udviklingen af byggeriet i Danmark. Han anerkendte dog indledningsvis muligheder for forbedringer på en række felter inden for byggeriet. Til støtte for kravet om frifindelse fremsatte han følgende 6 påstande:

Påstand nr 1, der påpeger, at det faktum, at specielt håndværksuddannelserne er populære, burde være en klar indikation på, at byggeriets image ikke er så dårligt, som det ofte fremføres i den offentlige debat.

Påstand nr.2 handler om at bygge- og anlægsbranchen også uddanner til andre brancher. Det er "et godt papir" at være håndværksuddannet! Byggebranchen fungerer i betragteligt omfang som kompetencemæssig fødekæde til andre dele af erhvervslivet og udgør herved en vigtig faktor i den samlede samfundsøkonomi.

Påstand nr. 3. Bygge- og anlægssektoren afviser ikke de seneste års kritik, men tager ansvar for egne problemer. Ikke mindst etablering af Byggeriets Evalueringscenter, udviklingen af nøgletal, samt etablering af implementeringsnetværket for det digitale byggeri viser dette.

Påstand nr. 4 handler om, at internationale sammenligninger viser, at det danske boligforbrug er det højeste i EU, og at den arkitektoniske og bygge- og håndværksmæssige kvalitet generelt er høj. Ifølge forsvareren ønsker danskerne en høj boligstandard og er villige til at betale for den.

I påstand nr. 5 argumenteres der for styrken ved, at byggeriets arbejdsmarked i Danmark er velordnet. Der er en høj organisationsprocent både på lønmodtager og arbejdsgiversiden. Arbejdsmarkedsforhold afgøres gennem aftaler snarere end ved lovindgreb, hvilket sikrer demokratisk deltagelse på afgørende områder som arbejdsmiljø og uddannelse. Et velordnet arbejdsmarked ses som den bedste garant for seriøst håndværk.

Påstand nr. 6 handler om, at antallet af byggeskader – trods alt – er faldende. Faldet kan dokumenteres statistisk og peger på, at branchen i praksis har gjort en indsats for at begrænse byggeskader i de seneste år. Et andet forhold, som forsvareren også mener har stor indflydelse på antallet af klager, er afklaring af kundens forventninger til det færdige produkt. Her er der fokus på bedre og skriftlig forventningsafstemning mellem de parter, der indgår aftaler om byggeopgaver.

Under uddybningen af forsvaret pegede Michael Nielsen desuden på, at bygge- og anlægsbranchen ikke kunne betragtes som én samlet enhed. Den består af mange delbrancher og delmarkeder med forskellige behov og traditioner. Et andet argument mod den megen kritik er, at den er medie skabt og ofte baseret på enkeltstående tilfælde.

Forsvareren førte herefter 4 vidner, direktør Christian Lerche fra Danske Arkitektvirksomheder, forbundsformand Arne Johansen fra TIB, sekretariatsleder Gunde Odgaard fra BAT-kartellet og endelig tømrermester Håkon Pettersen fra Jakon A/S.

Vidnet Christian Lerche bekræftede forsvarerens argument om, at der er plads til forbedringer i byggeerhvervet, men pegede samtidig på en række af de

fremadrettede aktiviteter, som er i gang; på kvalitetsfronten, i forbindelse med Byggeriets Evalueringscenter og forbedring af kommunikation og læring ved Det digitale Byggeri. Han roste Erhvervs- og Byggestyrelsen for de initiativer, som i den sammenhæng er taget dér. De angiver retning og mulighed for at ekperimentere. Det er herefter op til organisationerne at støtte branchen ved overgangen fra det eksperimentelle til daglig praksis. En opgave organisationerne efter hans mening har taget på sig og arbejder seriøst med. I forhold til arkitektens fremtidige funktion peger vidnet på, at arkitekten specielt vil have en stor rolle i forhold til at afklare kundens forventninger til sit byggeri.

Vidnet Arne Johansen understregede, at den danske håndværksuddannelse er baseret på velafprøvede traditioner, som er vigtige at fastholde, fordi de er basis for kvalitet i byggeriet. Interessen for at blive håndværker er fortsat stor, så dér har debatten om dårlig image ikke slået igennem. At en multihåndværker ville være et attraktivt bud på øget samarbejde på byggepladserne, afviste han. Vejen er snarere mere uddannelse i samarbejde og mere indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet. Der er dog behov for et generationsskifte i lærerstanden på de tekniske skoler, blandt andet for at få IT færdigheder mere ind i undervisningen. I forhold til skuffede kunder med hensyn til afleveret kvalitet, pris m.m. skal der i højere grad findes metoder til afstemning af forventninger og reel orientering om, hvad f.eks. en ombygning indebærer. Mulighed for øgede produktions- og kvalitetsgevinster skal efter vidnets mening ikke findes i øget industrialisering i stil med bilindustrien, men i gentagelsesprincippet ved trimmet produktion og langsigtet samarbejde med samme sjak, samme virksomheder og samme byggeledelse.

Vidnet Gunde Odgaard plæderede for at få "sund fornuft" ud på byggepladserne igen. Han ser lean construction - eller trimmet produktion, som andre kalder det, som et nyttigt værktøj. Det giver en retningspil og fælles forståelse og skaber mulighed for, at erfarne svende og mellemledere i højere grad kan få indflydelse på den daglige produktion. Bygningsarbejdernes stærke selvstændighedskultur er et stort aktiv i den sammenhæng. På uddannelsessiden – både grund- og efteruddannelse - er der behov for højere prioritering af de nye planlægningsværktøjer, samarbejdsfærdigheder og IT, men også for mere bløde færdigheder. Omkring vidensfastholdelse og vidensdeling er dette efter vidnets mening tæt knyttet til forretningshemmeligheder i virksomhederne, hvad der udgør en stor barriere for, at branchen skal kunne "rykke" for alvor. Den store personaleomsætning i virksomhederne er derimod en myte. Man har svært ved at holde på ældre og erfarne bygningsarbejdere, hvad en BAT-undersøgelse af 63-64-årige har vist, men de øvrige personalegrupper har en langt mindre personaleomsætning.

Vidnet Håkon Pettersen kunne fortælle om betydningen og resultaterne af 10 års systematisk opkvalificering af egne svende. Han og virksomheden har deltaget i en række udviklingsprojekter, - BygAttak, BygLOK og BygSol - og har derigennem tilegnet sig nye ledelsesformer og tilført læring i virksomheden. Samtidig er svendene blevet tilbudt funktionæransættelse. Denne bevidste satsning har resulteret i en engageret medarbejderstab, færre sygedage, bedre kvalitet, færre mangler og god indtjening. Trods overbevisende resultater af satsningen står vidnet/virksomheden fortsat meget alene i branchen med sine resultater. Efter vidnets mening er fremtidens

udfordringer langsigtet planlægning og tværfagligt samarbejde på byggepladserne.

Retsbelæring og domsafsigelse

Retsformand og dommer var professor Jørgen Nue Møller, formand for Realdania. Som lægdommere deltog journalist Lars Løkke, Erhvervsbladet, og idrætsstuderende Mikael Bornbo.

Jørgen Nue Møller indledte sin retsbelæring ved at opstille præmisserne for idømmelse af straf. Han pegede på, at dansk ret forudsætter sædvanligvis - udover en klar hjemmel - at der foreligger forsæt, og hvis ikke forsæt, så enten grov uagtsomhed eller dog i enkelte tilfælde uagtsomhed – eller sagt på en anden måde enten total ligegyldighed eller blot ligegyldighed.

Herefter gennemgik dommeren de argumenter og fakta, som anklager med vidner og forsvarer med vidner havde fremlagt. Konklusionen på dette blev, at retten ikke fandt, at der er grundlag for at fastslå, at byggeriets organisationer og virksomheder bør ifalde straf for med forsæt at påføre samfundet og forbrugerne tab og skade.

Retten fandt imidlertid, at byggeriets virksomheder på en række områder handler med gentagen uagtsomhed, på enkelte områder også groft uagtsomt, ved ikke tilstrækkeligt dynamisk og handlekraftigt at udvikle byggeriets virksomheder til moderne service- og vidensvirksomheder, der leverer veldesignede og holdbare produkter til kunder og samfund til konkurrencedygtige priser.

Dommen:

Byggeriet frifindes for med forsæt at påføre samfund og forbrugere tab og skade.

Byggeriet findes imidlertid skyldig i ved gentagen og stedvist grov uagtsomhed at hindre fremvæksten af moderne virksomhedskultur, uddannelseskultur og forretningskultur i byggeriet og derved hindre udviklingen af prisbillige og gennemarbejdede produkter og services til byggeriets forbrugere. For denne forseelse idømmes byggeriet samfundstjeneste i 15 år.

Samfundstjenesten skal finde sted ved:

At byggeriets virksomheder tilpligtes fortsat at bidrage til effektivitets- og serviceudvikling bl.a. gennem udvikling af sammenlignelige nøgletalssystemer.

At byggeriets organisationer erklærer deres vilje til i år 10 at have opfyldt nærmere specificerede visioner, mål og regler, der aftales nærmere med retten og advokaterne samt årligt at rapportere om fremdriften i disses opfyldelse i branchen som helhed.

At byggeriets enkelte virksomheder erklærer, at de tilslutter sig disse mål og årligt rapporterer om fremdriften heri og overholdelse af de fælles branchestandarder på samme måde, som børsnoterede virksomheder rapporterer om overholdelse af normsættet for god "corporate governance".

At bygherrerne erklærer ikke at ville anvende virksomheder, der ikke på tilfredsstillende vis forklarer afvigelser for de opstillede mål og regler.

Forsvareren Michael Nielsen modtog dommen, og anklageren Knud Erik Busk gav tilsagn om at medvirke til konstruktivt samarbejde, så fokus kan vendes mod byggeri med bedre kvalitet og bedre byggeproduktion.

På vegne af CLRdenmark vil jeg gerne byde velkommen til dagens konference og udtrykke min taknemmelighed til de parter, som har bidraget til, at det har kunnet lade sig gøre at afholde den. Det gælder BAT-kartellet og 3F, hvis lokale vi er i, Dansk Byggeri, BYG.DTU, Danmarks Forvaltningshøjskole og Teknologisk Institut samt alle dem, der har været involveret i at få dagens konference op og stå.

Mit navn er **Nikolai Lubanski** og jeg er ordstyrer for dagens arrangement. Til dagligt har jeg min gang på Danmarks Forvaltningshøjskole, hvor jeg er direktør. Jeg har i mange år været en del af det internationale CLR-netværk og medlem af CLRdenmarks bestyrelse siden 2003, hvor vi startede op. Jeg har tidligere arbejdet meget med byggebranchen, og den er fortsat en særlig interesse for mig.

Det glæder mig/os at se så mange til stede i dag. Det er den tredje konference i CLRdenmarks regi. Hvor vi i de to første konferencer har fokuseret på problematikker omkring østudvidelsen, så har vi denne gang valgt at tage nye problemstillinger op.

Udgangspunktet er, at vi aktuelt ser en frygtelig masse anklager flyve i luften om byggeriet. Dem synes vi, der er grundlag for at tage alvorligt, så i stedet for, at de bare skulle flyve i luften, hvorfor så ikke bringe dem ind i en retssal, så de kunne blive procederet? Prøve at se om der er hold i det, eller om der ikke er hold i det? Hvad vil en dommer sige til nogle af disse ting, som bliver udmeldt i pressen og i offentligheden af et byggeri med en lang række vanskeligheder, hvor nogle af dem har en karakter, at de skulle bringes ind i en retssal?

Derfra fik vi inspiration til at organisere dagens konference som en retssag, hvor vi vil forsøge at forholde os til de mange diskussioner og udfordringer, der har været i byggeriet, ikke mindst på det seneste. Men da ingen i CLRdenmarks bestyrelse har en juridisk baggrund, bliver det sikkert sådan lidt lægmandsagtigt. Tilstedeværende med juridisk baggrund kan måske senere korrekse os. Under alle omstændigheder synes vi, at det ville være spændende at prøve.

Måden vi vil gøre det på er, som I kan se i programmet, at der er en beskikket anklager, som har udarbejdet et anklageskrift, og som vil føre nogle vidner. En beskikket forsvarer, som har udarbejdet et forsvarsskrift, og som ligeledes vil føre vidner, samt en retsformand og dommer med to lægdommere, som vil afgive dom.

Der vil i modsætning til "en rigtig retssag" i det omfang, der er tid og interesse for det, også blive mulighed for at stille spørgsmål fra salen.

ANKLAGESKRIFT:

Den til anledningen nedsatte anklagemyndighed v/ beskikket anklager **Knud Erik Busk*** anklager hermed den danske bygge- og anlægsbranche (dog stedvis i anklageskriftet med særligt fokus på udvalgte dele heraf, f.eks. entreprenører og fagbevægelse) for et samlet svigt i udviklingen af byggeriet i Danmark.

Anklagemyndigheden nedlægger følgende påstande:

Påstand # 1: Byggeriets dårlige image

Især små og engangsbygherrers oplevelse af byggebranchen er yderst negativ, og de spørger med stor undren: *"Hvorfor skal jeg vente på håndværkere 27 gange, når jeg skal have renoveret mit badeværelse"*. Dårlige faggrænser og især dårlig planlægning er årsagen til dette svigt. Derudover har boligkøbere/lejere i de store ejer- og udlejningskomplekser meget dårlige oplevelser med svigt, mangler og tidsoverskridelser både i nybyggeri og i renoveringsprojekter. Det er typisk de store entreprenører og deres håndværkere, som skuffer med dårlig planlægning, dårlig håndværksmæssig udførelse og slap tidsstyring.

Påstand # 2: Hierarkiske organisationer

For alle bygherrer opleves i det daglige en meget tung beslutningsproces, hvor mange entreprenører er topstyrede og ikke ønsker eller formår at uddelegere ansvar og beføjelser. Årsagen skal søges i en forkert organisationsform, som formentlig skyldes overforsigtighed overfor økonomien, men i stedet får man den modsatte virkning, nemlig ikke-engagerede og ikke-motiverede medarbejdere til at styre byggeprocessen. Forklaringen kan være, at det er de unge og uerfarne, som slippes løs på egen hånd ude på byggepladserne. De erfarne bliver ledere og sidder inde på kontoret, fordi der ikke er prestige nok i at være faglig dygtig i branchen. Hvis den faglige karrierevej vejede tungere, ville mentorordninger være et udbredt fænomen, hvilket det slet ikke er i dag.

Påstand # 3: Manglende planlægningskompetencer

Ved trimmet byggeri ("Lean Construction") viser erfaringerne, at entreprenørernes mellemledere ikke besidder tilstrækkelige kompetencer til at kunne planlægge byggeprocessen. Især hos mindre entreprenører, installationsentreprenører og mindre håndværksmestre er dette et stort problem. Disse mellemledere besidder ikke de fornødne planlægningskompetencer, primært fordi man ikke kan beskrive arbejdsmetoderne. Vore uddannelser af disse mellemledere er blevet for

* CLRdenmark har foretaget en afslutningsvis opsætnings- og redigeringsmæssig standardisering samt prioritering af anklagemyndighedens råmateriale

akademiske. Hvorfor har entreprenører og fagbevægelse ikke fået styr på disse planlægningskompetencer ved uddannelse af ingeniører, konstruktører eller via erhvervsuddannelserne, hvor vi i mangel af ovennævnte kunne overlade denne periodeplanlægning til arbejdsledere, formænd etc.?

Påstand # 4: Ødelæggende kartelsager

Vi har i branchen et generelt imageproblem, hvor kartelsagerne er en af hovedskurkene. Hvordan får vi opbygget et tillidsfuldt samarbejde, når disse kartelsager jævnlig popper frem? Har licitationsloven medført, at vi er opdraget til at "snyde hinanden" - have mistillid til hinanden? Hvordan skal vi kunne tro på en entreprenørs åbne kalkulationer, når vi i avisen samtidig kan læse om kartelsager?

Påstand # 5: Uhensigtsmæssig modstand mod "multihåndværkere"

Vores gode håndværkstraditioner bremser udviklingen af vores faggrænser. For bygherren, der venter 27 gange på grund af faggrænser, ville vi opnå et bedre brancheimage, hvis vi havde 2-3 multihåndværkerfag, som kunne klare mange arbejder langt mere smidigt, end tilfældet er i dag. Især fagbevægelsen, men også entreprenørerne, anklages for svigt i denne udvikling af en multihåndværkeruddannelse. Vi oplever i dagligdagen, at vore gamle hierarkiske organisationer og vores i øvrigt udmærkede håndværkertraditioner er hindringen for, at de unge får udnyttet deres store "digitale viden" og måske dermed også de efterlyste planlægningskompetencer. Vi indfører digitalt byggeri i Danmark pr. 1. januar 2007 - alligevel underviser erhvervsskolerne kun meget sporadisk i IT-værktøjet!

Påstand # 6: Manglende udviklingstiltag i branchen

Hvorfor formår entreprenørerne ikke at ændre forholdet mellem produktion på byggeplads til industriel produktion på fabrik? Forholdet er i dag 80 % på byggeplads og kun 20 % på fabrik. Entreprenøren - og til dels også fagbevægelsen – anklages via sit erhvervsuddannelsesansvar for IKKE at have ændret på dette forhold via de nødvendige udviklingstiltag. Den danske byggebranche er historien om Tordenskjolds soldater. Det er de samme personer, som farer rundt i systemet, og som altid har været der. På trods af dette er der ingen, der har forstået at generere ordentlig vidensdeling indenfor organisationerne. Når folk flytter, flytter deres viden med, så organisationen mister både folk og viden. Entreprenørerne anklages for at negligere værdien af videnopsamling og vidensdeling indenfor organisationen. Kunderne er derfor overladt til den enkelte medarbejder/projektleder og dennes viden og ikke til selve virksomheden og dens samlede, akkumulerede viden og erfaring.

Uddybning af anklagepunkterne ved anklager Knud Erik Busk:

Jeg vil sige tak for invitationen, og tak for initiativet. Som bygherre er det let i dagligdagen at besvare journalisters spørgsmål om, hvor dårlige de andre er, entreprenører og fagbevægelser og sådan noget. Det er ulige sværere, når

man sidder her i stolen face to face og skal redegøre for det i detaljer, men jeg skal nok gøre mit bedste.

Da jeg fik opgaven, vil jeg sige, at så vrimlede det frem med anklagepunkter, og af hensyn til tiden var det nødvendigt at skære anklagepunkterne ned fra mange til de seks anklagepunkter, som vi har med i dag. Der kunne godt være mange andre. Jeg vil indledningsvis nævne én ting, som jeg sad og savnede i denne her kreds, nemlig rådgiverne, de projekterende. Jeg vil ikke anklage rådgiverne for ret meget, da de ikke er til stede, men jeg vil dog sige, at de står i en meget vanskelig situation i dag, især med hensyn til projektering. Jeg tænker ikke så meget på arkitekter måske, men jeg tænker på de projekterende, der har en vanskelig situation i den udvikling, der trods alt finder sted i byggeriet, hvor detailprojektering og sådan noget flytter væk fra rådgiverne i større og større omfang, når det kommer til detailprojekterne.

Anklageinstansen er altså endt med seks anklager, - seks påstande. Først vil jeg gennemgå dem, og så vil jeg indkalde vidner og prøve at få vidnerne til at sige ja til det, jeg påstår. Det er jo ikke sikkert, at det lykkes! Vi har også en forsvarer, der har lov til at spørge.

Med hensyn til første påstand **Byggeriets dårlige image**, så vil jeg sige, at det er jo en af de vanskelige situationer, som vi oplever i dagligdagen. Hvis vi tager køkkenrenoveringen og badeværelsesrenoveringen derhjemme som eksempel, så husker jeg for nogle år siden, da min kone sagde, at "nu skal vi have renoveret badeværelset!" Hun havde forinden provokeret mig til at bestille en håndværker til noget, jeg ikke havde fået lavet et år tidligere. Men jeg havde jo ikke tid til at lave arbejdet selv, så jeg prøvede at lave sådan en oversigt over, hvor mange aktiviteter en sådan renovering af badeværelset i et gammelt hus kommer til at gennemløbe. Analysen viste, at man skifter fag 27 gange. Man venter altså 27 gange på ... først en tømrer, der skal komme og måske rive ned, så en elektriker, der skal skrue armaturer ned, og så 27 gange i alt. Da jeg fortalte min kone, at hun altså skulle indstille sig på at vente mange gange på håndværkere, - så opgav hun.

Jeg tror, at disse faggrænser, denne venten, oplevelsen af urimeligheder, og andre ting, er en af hovedårsagerne til vores dårlige image. Jeg kommer tilbage til kartelsagen lidt senere. Udover dagligdagen med badeværelset og dettes faggrænseskift, så har vi jo også i boligkøbere, boliglejere, der flytter ind i nye boliger, hvor de simpelt hen ikke forstår, hvorfor vi agerer, som vi gør i branchen. Hvorfor har vi så mange mangler, når vi afleverer? Hvorfor har vi altid tidsoverskridelser? Og nu da jeg til dagligt er projektchef i DR-byen, så kan nogen også sige, hvorfor har vi altid budgetoverskridelser?

Men, hvorfor er vi egentlig så dårlige, og hvorfor er vi ikke bedre til at styre tingene? Jeg vil sige, at manglende planlægningskompetencer, formentligt også slap tidsstyring, er nogle af hovedårsagerne til det dårlige image. Vi er i hvert fald ikke særlig gode til at indfri brugernes forventninger, når de flytter ind i deres bolig, - heller ikke i de store erhvervsbyggerier. Her vil jeg sige, at der er en stor udfordring til os.

Så der er et stort område, - byggeriets dårlige image og de mange ting, der burde sættes i værk for at forbedre dette imageproblem.

Hvis vi går videre til påstand nr. to **Hierarkiske organisationer**, så vil jeg sige, at især i min dagligdag i DR-byen, - som vi kører i meget åben dialog - oplever jeg en rystende mangel på beslutningskompetence. Der er meget forskel på de 50 entreprenørfirmaer og håndværksfirmaer, vi har, men hovedparten af entreprenørerne har en meget topstyret organisation. Og så fungerer samarbejdet på byggepladsen dårligt. Jeg ved ikke, om det er, fordi man ikke ønsker det eller formår det; jeg tror, at hovedårsagen måske skal søges i, at man er meget påpasselig over for økonomien. Det er klart, at hvis økonomidirektøren derhjemme hos entreprenøren sidder og råber hele tiden på, at nu skal du altså rapportere, nu skal du sørge for at have pæne kulører på bundlinien, rigtige kulører, den må ikke være for rød i hvert fald, så skaber det altså et pres på projektledere, entrepriseledere og byggeledere i dagligdagen, så de næsten ikke tænker på andet. De kan ikke frigøre sig til at fokusere på produktion og på planlægning. De fokuserer på økonomi i stedet for. Jeg vil sige, det er endda så galt, at jeg ved, at mange siger, nu skal vi lige starte hårdt ud med at finde ud af, hvor mange ekstraarbejder, vi kan plage bygherren for. Jeg vil godt tilføje, at forklaringen kan jo også være, at det er de unge og uerfarne, som "slippes løs" ude på byggepladserne. De har ikke den tilstrækkelige kompetence.

Jeg tror ikke, at man får ændret på situationen, uden at man får en radikal ændring af denne økonomiske fokusering på en eller anden måde. Vi savner altså en procesledelsesform, og vi savner måske også nogle af de dertil knyttede ting som mentorordning og andre støttefunktioner, der burde være en selvfølge.

Om påstand nr. 3 **Manglende planlægningskompetencer**, så har vi jo med trimmet byggeri erfaret, at "sorteper" som regel ender hos mellemledere, - vi kalder dem periodeplanlæggere -, formændene ude på pladsen, som faktisk løser det i den sidste ende, når alt andet kokser. Vi har oplevet, at projektlederne og toplederne godt kan lave fælles tidsplanlægning, men at den 4-8 ugers lange periodeplanlægning, som mellemlederne skal køre, er en kæmpe mangelvare. Man har altså ikke kompetencer til deltage aktivt i trimmet byggeri og lean construction processerne og give det modspil, så den kommer til at virke. Det er især galt hos de mindre entreprenører, og ikke mindst hos installationsentreprenørerne. Her savner jeg virkelig en indsats.

Man bør slå fast, at hvis man skal have en planlægningskompetence, så skal man have evnen til at kunne beskrive arbejdsmetoder. Hvordan vil man løse opgaven? Så er der nogen, der vil sige, jamen det skal rådgiverne jo løse, for de skal lave et detailprojekt, sådan at man kan se, hvordan arbejdsmetoden er. Det kan vores rådgivere ikke i dag! De uddannes formentligt heller ikke til det i tilstrækkelig grad. De er meget akademiske, når vi taler arkitekter, de er meget teknologisk langt fremme, når vi taler ingeniøruddannelse. Så hvordan skulle de egentlig, når de ikke har haft eller har praktiske kompetencer og erfaringer, kunne udforme en arbejdsmetode om, hvordan man vil udføre det og det arbejde? Man skal måske vende blikket lidt indad, både i fagbevægelsen og hos entreprenørerne, og spørge, om det er den rigtige måde, vi leder vores byggeri på i dag? Burde vi ikke, som den japanske bilindustri, der danner model for trimmet byggeri og lean construction, få delegeret kompetencerne ned i organisationen og se kritisk på vores erhvervsuddannelser? Det kommer jeg tilbage til.

Påstand nr. 4 **Ødelæggende kartelsager** er lidt i stil med påstand nr. 1 om Byggeriets dårlige image, men også tilbage til dagligdagen, hvor vi på byggepladsen ofte hører, at entreprenørerne gerne vil lægge deres kalkulationer frem, sådan at man kan køre med åbne kalkulationer. Som bygherre er det dog svært at få tillid til en entreprenør, når vi næste dag kan læse om hans kartelaftaler i aviserne. En af de ting, som måske kunne være interessant at få belyst, - det kommer jeg lidt tilbage til det med vidnerne -, det er, hvorfor har vi egentlig en indgroet mistillid til en anden branche? Er det licitationsloven og hele den bestemmelse, der fulgte med, som vi har levet med og har haft megen gavn af i mange år, der får os til at tro, at vi vil snyde hinanden? Hvorfor er der nogle entreprenører, der tænker "claims" fra morgenstunden i stedet for at tænke produktion og planlægning?

Om påstand nr.5 **Uhensigtsmæssig modstand mod "multihåndværkere"** – ved jeg godt, at det har vi diskuteret i mange år. Men når journalister, og der er 1200 af dem i DR, spørger, hvorfor branchen ikke har ændret på det forhold, og hvorfor man ikke kan få sådan en multihåndværker, som kan klare almindelige monteringsopgaver som at slå søm i og sætte stikkontakter op. Jeg kan sige, at blandt journalister er tanken om handyman utroligt populær. Der er i hvert fald lige noget til højrebenet - en imageforbedring, der vil noget.

Der er jo multistak og sådan noget. Men jeg tror ikke, det er det, man vil. Jeg tror, man vil have en multihåndværker, i hvert fald grupperet i færre fag, end vi ser i dag.

I forlængelse af ønsket om multihåndværkere og planlægningskompetencer er vi fremme ved 6. påstand **Manglende udviklingstiltag i branchen**. Erhvervs- og Byggestyrelsen ønsker, at vi skal indkøre det digitale byggeri fra 1.januar 2007. Der er altså godt ½ år til. Det bør vi udnytte på en anden måde i planlægningen, end vi planlægger det i dag. Jeg savner at få det digitale byggeri ud på byggepladsen, og at de unge mennesker bliver uddannet til at håndtere det. Der skal ikke så meget til, fordi de kan computere "på kryds og tværs" allerede, men vi bør få struktureret den digitale planlægningskompetence og måske også til en vist grad detailkompetencen ind i vores erhvervsuddannelser på en eller anden måde. Værktøjet er der, tag nu og grib det!

Jeg vil så bruge en del tid på udviklingstiltagene og mangel på samme. Jeg er enig i synspunktet, at hvis bygherren betalte nogle flere penge, så vi kunne tjene nogle flere penge hos entreprenørerne, og så kunne vi også lave udvikling. Men hvorfor skal vi i 2006 stadigvæk se, at 80 % af vores produktionsomkostninger ligger på byggepladsen? Hvorfor har vi ikke formået at få den der industrielle udvikling, industrielle produktion op at køre, så det kan blive et omvendt forhold? Jeg ved, at nogen af Dansk Byggeris medlemmer er begyndt at ændre på dette og interesserer sig meget for det, men jeg kan altså ikke dy mig for at sige, at de eksempler, vi ser i dag i branchen, og fusioner inden for betonelementer og sådan noget, jo er en katastrofe for dansk byggeri lige p.t. Jeg ved ikke, om man kan gøre det bedre ved at ændre på erhvervsuddannelserne? Det tror jeg næppe, men der bør være en helt anden fokus på den industrielle udvikling i Danmark. Heldigvis ser vi jo den globale påvirkning komme ind over landet, og vi ser jo en stigende industriel produktion komme fra Østeuropa og fra Baltikum, og det tror jeg vil gavne os på længere sigt.

Omkring de nødvendige udviklingstiltag, vil jeg sige, at det jo er en byggebranche, hvor det er historien om Tordenskjolds soldater. Det er de samme personer, som farer rundt i systemet, og som altid har været der. På trods af, at det er nogle banale fejl, vi også laver, og det gør vi sammen, - også bygherren. Det er vidensdelingen, der mangler. Det er et stort problem, at vi ikke formår at implementere den viden, som vi trods alt har, og komme ind på at dele den med hinanden.

Qua konkurrencesituationen har vi også det problem at folk flytter rundt i projekterne. Vi har svært ved at etablere blivende samarbejder, og derved mister vi jo erfaringsmæssigt en kæmpe viden. En viden, som den holdes til personer i stedet for til selskaber.

Jeg ved ikke, om byggeriets organisationer, nu taler jeg også om Bygherreforeningen, har forsømt dette her. Jeg tror egentlig, at man gør et ihærdigt forsøg, men det er vanskeligt. Men jeg tror også, at entreprenørerne og måske især Dansk Byggeri har en kæmpe opgave her, som kunne udnyttes bedre. Kunderne er jo overladt til den enkelte medarbejder og projektleder, og når vi vælger samarbejdspartnere i projekterne, så fokuseres næsten udelukkende på personerne. Som bygherrer vil vi faktisk gerne lave ansættelsesinterviews med projektlederne. Hvorfor er det ikke firmaerne, vi har tillid til kan løse opgaven? Hvorfor er det personerne, vi sætter så stor lid til? Jeg er også enig i, at personerne betyder meget - spiller en stor rolle, men hele problemstillingen om vidensdeling gør jo, at det bliver personfikseret. Og det kan ikke gavne os.

Jeg vil til slut konkludere på de to eller tre ting, som jeg synes er overskrift, det ene er procesledelsesformen, det andet behovet for kompetenceudvikling og vidensdeling.

Især i forbindelse med trimmet byggeri og på byggepladserne ser vi jo utroligt hierarkisk opdelt organisationsformer, ja, nogle af dem, kender man ikke engang i militæret i dag. Der er nogle virksomheder, - nogle få stykker -, som har forstået at delegerede beslutningsprocessen ud. Det forudsætter helt givet, at man skal have rammerne defineret klart, og med rammerne tænker jeg især på økonomien. Vores 5-6 års arbejde med partneringsprojekter over hele landet afdækker en lang række behov for revision af vores uddannelsessystem inden for byggeriet. De største problemstillinger, som vi sidder med lige her og nu, er, hvordan får vi rådgiverne til at matche den teknologiske udvikling, der især på installationsområdet "kører" så hurtigt i dag. Og hvordan vi får vores mellemledere og planlægningskompetencer ind, sådan at vi kan planlægge vores byggerier på en bedre måde, end vi gør i dag.

Til den sidste vil jeg sige, at dér har vi jo altid - også her i huset - slået på, at for at kunne planlægge et byggeri skal man have en håndværksmæssig baggrund. Og vi har talt om, at arkitekter, konstruktører og ingeniører også skulle være håndværkere, ellers kunne de ikke deltage i styringen af byggepladserne sammen med mellemlederne. Jeg tror, at man skal være meget forsigtig med at påvirke uddannelsessystemet med krav om, at akademiske gode designere og arkitekter og teknisk dygtige fra ingeniørstudierne også skal besidde praktiske kompetencer for at kunne planlægge. Jeg tror, at det er en forkert vej at gå. Vi skal lade dem fortsætte denne akademiske, designmæssige og teknologiske udvikling, og så skal vi qua

erfaringen fra trimmet byggeri og den japanske bilindustri uddanne vores håndværkere, formænd, sjakbejdser, kortholdere, og hvad de nu hedder, til at kunne tage en større del af planlægningsopgaverne. Dèr tror jeg, entreprenørerne og fagbevægelsen har en stor udviklingsopgave. Jeg siger ikke, man skal se bort fra det gode, gamle, kendte håndværk, men på erhvervsuddannelserne er man også nødt til at få det digitale byggeri gjort anvendelig. Det kan godt være, at lærerkræfterne skal skiftes ud til nogle lidt mindre hvidhårede, men man er nødt til at kigge på denne udvikling. Det er da også samfundsmæssigt langt klogere at tilføre kompetencer til håndværkernes erhvervsuddannelser, end det er at trække ingeniør- og arkitektuddannelserne "ned", - som de vil sige.

Endelig vil jeg sige, omkring udviklingstiltag, at dèr tror jeg, hele branchen har en samlet opgave, som vi i dag "misser" radikalt. Vi har ikke den vidensdeling og den erfaringsudveksling, som vi bør have.

Det er vel de tre hovedkonklusioner. Og så vil jeg gå over til vidneafhøringen. Første hovedvidne er Henrik Enegaard Skaanderup fra Kuben. Du må starte med at præsentere dig selv.

Anklagerens vidneførelse:

Mit navn er **Henrik Enegaard Skaanderup**, og jeg er administrerende direktør for Kuben, d.v.s. bygherre for omkring 1000 boliger om året med de største danske entreprenører som leverandører, bygherrerådgiver for 4-500 sager, primært for stat, regioner og kommuner, og så er jeg ejendomsadministrator for små 25.000 boliger, hvor vi sidder i bestyrelserne og hjælper dem med ombygningssager osv. Så den nære kontakt til kunderne er noget, der interesserer mig. Før var jeg entreprenør i 16 år, - de 6 år i Tyskland -, næsten alle år med ansvar, både for projektledere og teamledere og håndværkere; tømrere, murere, betonfolk. Jeg er nu kommet over på den anden side af skrivebordet, og jeg er nok blevet en benhård kritiker, men jeg forstår at have respekt for det, som jeg selv har kæmpet for som entreprenør, så jeg prøver at gøre det sådan lidt afbalanceret. Jeg har rimelig god indsigt i, hvordan tingene foregår. Og det er måske dét, der gør mig lidt benhård engang imellem.

Anklager **Knud Erik Busk**: Tak! Ved vores udveksling af anklageskriftet var du meget klart på boligkøbernes og lejernes side i de store ejer- og udlejningskomplekser. Nogen har måske også set [TV programmet] Søndagsmagasinet forleden, hvor du blev interviewet. Så en af de første ting, jeg vil spørge dig om, det er, om du vil prøve at fortælle lidt om den konkrete situation, som du oplever den. Nu er du jo rigtig kommet over på bygherrens side og oplever entreprenørerne.

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Ja! Punkt et - det går for dårligt! Og dèr tror jeg, man skal skelne imellem alle de private med deres eget enfamiliehus eller rækkehus, og så alle dem, som flytter ind i store boligkomplekser opført af de store professionelle bygherrer og entreprenører. Og, hvis jeg starter med de store boligkomplekser, som jo især skyder op, dels i København - tag til Ørestaden, til Sluseholmen, eller tag til Århus og Ålborg -, så er det jo "cremen" af Danmarks projektudviklere og entreprenører, der bygger. Men der er aldrig nogen sinde set så mange fejl og mangler og forhastede ting og sager før. Det er en jammer! Og det er det af flere årsager.

Der er masser af beboere, som her i disse økonomiske opgangtider har noget friværldi, køber den lejlighed, som de har drømt om i årevis, men som, n r de flytter ind, f r et chok, fordi de ikke anede, at det var sådan Danmark byggede. Så der er utroligt mange danskere, der f r øjnene op for, at vi har et alvorligt problem med kvaliteten. Og det giver et dårligt image. Og med det fokus og den presse, der er nu om dage, så er det jo ikke noget, man bare render og snakker om sådan mellem os selv, så er det i TV programmerne Profilen, i S ndagsmagasinet, og i Kontant o.s.v. Det kører hele tiden, og det spreder sig som ringe i vandet. Selv en lille hændelse bliver til en stor omtale. Og det ødelægger byggeriets image fuldstændigt.

Anklager **Knud Erik Busk**: Du har i den forbindelse også peget på det organisatoriske, og at vi ikke formår at holde styr på kvaliteten, også vidensopsamling og sådan noget. Vil du prøve at det uddybe lidt?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Jeg tror, at man skal skelne mellem de små håndværksmestre, som der jo er en kæmpe underskov af, og s  de få store håndværksvirksomheder og entreprenører. For de små håndværksvirksomheder er det jo stadigvæk småproduktion med lidt skrivebordsregnskab. Det er "fra hånden til munden", det er "fra dag til dag". Dem kan man ikke umiddelbart pålægge et ansvar om, at "nu skal I gå foran". Det må være de store organisationer, de store entreprenører, de store håndværksfirmaer, der g r det. Og s  er det, at det begynder at blive morsomt, fordi der ikke er noget prestige for tiden i at rende ude på byggepladserne. Det g r man en overgang, s  længe man nu er nødt til det, indtil man kan rykke ind på kontorerne, få sit eget skrivebord, få sit første chefjob, få en bedre l n, osv. osv. osv. Der er ikke prestige i som 45-50 årig i at rende ude på en byggeplads og præcist vide, hvordan man skal styre ting. Og det vil sige, at der ude på byggepladserne er nogle unge, håbefulde, talentfulde byggeledere, der ikke aner en brik om, hvordan man skruer et byggeri sammen. De fleste er på deres første, anden eller tredje opgave, og de når aldrig længere. Det er dem, man betror at følge op, at lave tidsplanlægning, o.s.v! De aner ikke, om det er lofterne, der kommer f r ventilationen, eller bagefter. Og de skal styre en kvalitet, de skal sikre kvalitet. Det hænger bare ikke sammen!

Så et af branchens problemer er, at det ikke er seniorprojektlederne, der er godt lønnet og har status, der gør, at man vil være derude, hvor tingene skabes. Dem, der v d noget, de sidder inde på kontorerne, og de ser aldrig byggepladsen!

Anklager **Knud Erik Busk**: Hvordan ændrer vi på det?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Det er et spørgsmål om karriereveje i de forskellige firmaer. Det skal være topl nnet og prestigefyldt at være den, der kan styre et stort projekt igennem. At sidde og nusse lidt med nogle tal inde på kontoret og tænke lidt i videnssystemer – det kan jeg godt sige noget om bagefter - det behøver ikke være så prestigefyldt. Det er ikke d r, v rldi skabes.

Anklager **Knud Erik Busk**: Videnssystemer! Vi kan godt tage det her.

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Ja, videnssystemer - det er noget svært noget. Når personaleomsætningen i hele branchen er 10 % eller mere, så kunne man jo forestille sig, at der ikke gik særlig lang tid, før en virksomhed havde opfundet en god idé, til den var spredt i 10 virksomheder, som var spredt i 100 virksomheder. Det ville jo kunne give sådan en opløftende spiral. Man kan næsten se billedet for sig. Det er ikke lige sådan, det fungerer i dag. Folk er ude som "ensomme ulve" på en byggeplads. De får nogle erfaringer, og de har næsten skiftet job, før de får det næste projekt. Og man snakker ikke sammen. Derfor er det nærmest en nedadgående spiral. Hvis nogle har erfaringer, holder de dem lidt for sig selv, fordi så kan de da i hvert fald få lidt prestige og lidt mere i løn.

De, der har videnssystemer, bygget op som interne IT-systemer med en masse information i, det er der aldrig nogen, der reviderer, så det er der ikke en kæft, der går ind og kigger i, fordi det har man ikke tid til. Så vidensdeling er noget, der er indrammet og står oppe på væggen i de fleste virksomheder. Det fungerer overhovedet ikke i praksis! Man skal derfor prøve og komme ind til den positive spiral. Og igen kan man sige, hvis det var positivt at vide og kunne styre byggepladsen, så kunne det godt være, man kunne komme ind i den gode spiral. Folk skal flytte rundt, - sådan er vores samfund -, man bliver ikke i den samme virksomhed i mange år. Men så er det jo en kæmpemæssig firmaopgave at beholde viden, når man nu ikke kan beholde folk. Det kan vi i hvert fald ikke for tiden -heller ikke bygherrerne.

Anklager **Knud Erik Busk**: Du mener vel, at vi som Bygherreorganisation – hvor du også er med - har svigtet radikalt, eller hvad?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Ja, som bygherreorganisation skal vi melde holdninger ud om, at man ikke kan være en del af "familien", hvis man ikke tager hånd om nogle ting. Der bliver gjort nogle ting, og der er nogle barrierer, som er rimeligt svære at overskride for de fleste i branchen. Det er jo klart, at hvis man kigger på andre brancher med dækningsbidrag på 20, 30, 40, 50 %, hvor man ved, at det er deroppe, prisniveauet skal ligge, fordi der skal være 10-15 % til udvikling og forskning og innovation, så er det svært at se på den danske byggebranches overskud, hvis det overhovedet er der. Det er svært at se, hvordan man kan skabe luft til udvikling, forskning og innovation. Men det er jo sådan set branchen selv, der spiller sig ned under gulvet i en eller anden dødssyg priskonkurrencementalitet, som gør, at der ikke er luft til forskning og udvikling!

Man kunne så sige, at i virkeligheden er det måske aktionærerne i de store danske virksomheder, som ikke stiller høje nok krav til forrentning! Hvorfor gider man overhovedet eje entreprenører, der omsætter for 5 eller 7 eller 8 milliarder og ikke tjener nogen penge. "Sælg skidt og sæt pengene i obligationer!" - eller kræv, at der sker en prisdannelse på markedet, som gør, at der bliver luft til innovation, forskning og udvikling!

Anklager **Knud Erik Busk**: Kan du som bygherre påvirke den udvikling?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Jeg tror, at det vigtigste for de danske bygherrer er at se i øjnene, at de rammebetingelser, som entreprenører og rådgivere har for tiden, ikke ændres særlig hurtigt, hverken indtjeningsmæssigt eller vidensmæssigt. Derfor er det vores opgave at fjerne

den pist og gå over til noget med at fjerne snublesten. Entreprenører med nul fejl og nul mangler og aflevering til tiden, det er simpelt hen en Anders And historie! Det fungerer ikke! Sådan er dagligdagen ikke! Men bygherrer kan måske fjerne snublesten og hjælpe, støtte og bakke op, fordi det dør med pisken, - det går bare op i voldgift eller noget andet. Jeg tror, vi har et kæmpe ansvar for at støtte og bane "en motorvej", så entreprenørerne trods alt kan komme frem.

Anklager **Knud Erik Busk**: Et af dine store byggerier i Kuben er jo et partneringsprojekt. Kan du fortælle lidt om dine tiltag, der har vist vejen i den retning, som du antyder her?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Jeg tror hellere, jeg vil sige generelt, at forudsætning for at snakke partnering og åben prisdannelse o.s.v. det er i virkeligheden, at alle parter begynder at tænke lidt og lære lidt "på den bløde hylde". Vi snakker meget det faglige, men det dør med processerne, planlægningen og i det hele taget at kunne løse en konflikt, når den opstår, det er der sgu aldrig nogen, der snakker noget om. Men det er nok det, der bliver mere og mere vigtigt. Jeg har altid bekendt mig til partnering tankegangen, men det fordrer, at man har nogle værktøjer med i bagagen, som også er noget ud over det faglige. Og dør har alle organisationer og både den lille og den store arbejdsgiver et ansvar for, at man også træner medarbejderne i de værktøjer. Og så er jeg enig med dig, når du siger, at i virkeligheden er produktionsplanlæggere - og uddannelsen af dem vigtig, og at man ikke behøver at være fagmand. Tværtimod, det er jo noget med processer, afhængighed og forståelse. Det kunne være en fantastisk uddannelse, som man ikke behøver være hverken tømrer eller murer for at stå for.

Anklager **Knud Erik Busk**: Og multihåndværk? Jeg ved ikke, om du har bemærkninger til vores faggrænser?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Joh, når vi nu er i huset. Det er jo lidt af en varm kartoffel, ikke? Men man kan i hvert fald sige, at når det bliver så populært at lave præfabrikation, f.eks. badeværelser, så er det jo fordi, at når der står en håndværker inde i en lade i Jylland og laver de der toiletkærner, så behøver han ikke være uddannet flisemurer. Resultatet kan man i hvert fald se ude på byggepladsen. Det ser fornuftigt ud, og det er til en fornuftig penge. Så spørgsmålet er vel, om fagbevægelsen ikke skulle tage teten i stedet for. I stedet for at der opstår sådan et parallelmarked eller konkurrencemarked, skulle man tage udfordringen op!

Vi har en vision, der hedder 2020 for Byggeri med mening. En af meningerne er vel, at hvis en håndværker skal have 300-350 kr. i timen, så skal han også skabe værdi for det. Og så kan man måske hive alle dem fra udlandet ind, som "man er lidt bange for", til en overenskomstmæssig, men måske lavere løn, og så lade de danske håndværkere være dem, der styrer, planlægger og leder. Altså, det med en gipstømrer, der skal have 350 kr. i timen, det fatter jeg ikke et hammerlag af, når det kan laves for 125 kr! Men en dansk gipstømrer, der ved, hvordan man styrer en produktion på en hel etage, få flow i det, og få installationerne ind på den rigtige tid osv, det er langt mere end 350 kr. værd i timen. Så måske skal de danske håndværkere ad åre være mere ledende, styrende og koordinerende end selv at stå med hammeren i hånden.

Anklager **Knud Erik Busk**: Ja, nu har vi været inde på udviklingstiltagene og vidensdelen. Har du yderligere bemærkninger til entreprenørernes rolle i det spil?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Jeg vil sige, at en af de store undskyldninger for manglende udvikling og produktivitet er, at der ikke bliver produceret serier i Danmark, der er store nok til, at der virkelig kommer gentagelseseffekt og produktivitet ind i det. Det der med 10 enheder her og 20 og 100 der, når det går højt, det giver ingen mulighed for at lave virkelig storproduktion. Her er det helt andre størrelsesordner, vi skal op i for virkelig at lave noget, der er industrialiseret og effektivt, og som giver de gode priser på den lange bane. Sådan er det danske marked ikke! Så der går man lidt forbi, når man skyder på branchen.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Jeg synes, vi skal starte med lige at give forsvaret mulighed for også at afhøre anklagerens vidne, og der kan også være spørgsmål fra salen.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Tak for ordet. Og også tak for muligheden for at være med her i dag. Jeg synes, det er et spændende og godt initiativ.

Det er jo en markant kritik, anklagerens vidne Henrik Enegaard Skaanderup kommer med, og det gør han jo på en baggrund, som er svær at anfægte, både set fra den ene og den anden side af skrivebordet, og med sine nationale og internationale erfaringer.

Hovedpræmissen i mit forsvar - det har jeg også skrevet i mit forsvarsskrift - er, at der er plads til forbedring. Så når jeg nu stiller dig et spørgsmål, så er det ud fra den erkendelse, at jeg ikke vil forsvare, som tingene er i dag, men prøve at tage udgangspunkt i, at branchen er på vej og arbejder med løbende forbedringer, innovation og udvikling, og at der klart er plads til forbedringer. Det illustrerer du jo også meget tydeligt. Jeg har lyst til at spørge dig om, om du i den position [i Kuben], du nu har fået, eller i hvert fald har haft 1½ år, hvor du er professionel bygherre, rådgiver og centerbygherre, udnytter den situation til at ændre det her meget nedslående billede, som tegnes af branchen? På hvilken måde benytter du din indkøbsposition og de incitamenter, du har, til at ændre adfærd? Det synes jeg ikke, jeg hørte noget om.

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Som bygherre tror jeg, det går på to ting. For det første, som jeg sagde, at vi i virkeligheden skal være medspillere. Den der "kikken" entreprenøren over skulderen, den skal man helt væk fra. Det er i virkeligheden for sent sige til, når man ser et eller andet, som ikke er rigtigt, fordi det jo er bygherrens problem. Bygherrer skal være fødselshjælpere, sparringspartnere og være med til at fjerne snublesten. Det er et fuldstændigt holdningsmæssigt paradigmeskifte! Fra en bygherre, der som kontrolfunktion bare kræver, at man bestiller en, der har et ansvar for, at det man får, er rigtigt. Så gør vi det, at vi konsekvent ikke laver noget selv, forstået på den måde, at vi ikke køber noget selv. Vi køber det altid hos de fem største totalentreprenører i Danmark, og de er aldrig i konkurrence. Det vil sige, det er ikke spørgsmålet om, at man har skullet presse 37 led ned i en prisdannelse for at komme til fadet. Det er altid efter forhandling. Og det bør i hvert fald sikre, at det er en reel prisgivning, der sker. Hvis entreprenørerne

går for langt ned, jamen så er de selv ude om det, så er det dem selv, der er nogle kvaj. Vi giver dem en mulighed for en prisdannelse, som er reel, og som bør kunne afføde, at man også kan tjene penge på byggeriet. Og så skal vi som bygherrer holdningsmæssigt til at være vejledere, sparringspartnere og hjælp frem for kontrol og sådan lidt "overmesteragtig ageren".

Forsvarer **Michael Nielsen**: Men på hvilken måde? Du efterlyste selv - ligesom anklageren - vidensdeling, altså at vi bygger viden op, og at vi forankrer viden i virksomheder og hos de aktører, der er der. Stiller I krav til den meget kaotiske afleveringssituation, hvor det, som du beskriver, er reglen med en kilometerlang mangelliste frem for en mangelfri aflevering? Stiller I det som et krav - et incitament, der bliver præmieret for de af jeres leverandører, som I arbejder sammen med og vælger ud? Der er også et nøgletal i systemudvikling, som man kunne begynde at tage afsæt i. Bruger I det?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Vi er ved at starte de første to byggerier efter nøgletalsystem. Det, forventer jeg, vil sige lige så meget om, hvordan vi selv agerer samt give en vurdering af os og andres vurdering af entreprenøren. Men nej, vi har ikke nogen incitamenter endnu for at aflevere mangelfrit. I virkeligheden tror jeg, at mangelfrit er en illusion. Spørgsmålet er at finde en samarbejdsform, en rytme og nogle tidsplaner, der er realistiske, sådan at man får taget den væsentligste del af de mangler, der er. Det er faktisk bedre end en præmie for at haste det hele igennem og prøve at nå en mangelfri aflevering.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Jeg advokerer heller ikke for, at man skal haste det hele igennem, men du gjorde selv meget ud af at beskrive et negativt billede af afleveringen med mange mangler.

En anden ting, jeg godt kunne tænke mig at spørge dig om, er det billede, der ofte bliver brugt, når vi sammenligner byggeerhvervet med andre erhverv, nemlig bilindustrien og bilindustriens evne til at optimere sin kvalitet og produktion, kundetilpasning og sin kvalitet i det hele taget. Mener du, at produktionsforudsætningerne er de samme, når man sammenligner bilindustrien og byggeerhvervet?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Nej! Sammenligningen er for lægfolk enorm indlysende, men for fagfolk fuldstændig tåbelig! Jeg har selv set en folkevognsproduktion i Poznan, sådant et 150 mio. Euro projekt, hvor man laver biler. Hvor alle leverandører er tvunget til at flytte ind, så de bor inden for 5 km's afstand, ellers kan de overhovedet ikke levere. Hvor alt er automatiseret, og hvor man laver to typer biler. Så kan du variere farven og ikke andet. Det er en helt anden verden og et investeringsprogram og formåen, som man slet ikke kan sammenligne med den danske byggebranche, hvor vi er ude i 10, 20, 30 eller 40 enheder. Så den sammenligning kan jeg slet ikke lide. Når det er sagt, så er der nogle idéer i bilproduktion, f.eks. ligesom trimmet byggeri, som man i hvert fald kan adoptere. Og der er vi ikke nået særlig langt, vel? Der bliver spillet små spil med håndværkere med små spande, og vi putter søm i o.s.v., men at implementere det lige ind i en organisation, det er jo ikke sådan bare lige at snakke lidt holdninger, vel? Det er systemer, det er opfølgning, det er læring, det er alle de ting, som vi slet ikke har taget hul på i branchen endnu. Så hvis vi vil sammenligne, så kan vi stjæle nogle rigtig gode idéer fra bilproduktionen, men den direkte

sammenligning, det er en lidt populær journalistisk måde at se tingene på. Den holder ikke!

Forsvarer **Michael Nielsen**: Du var også inde på lønniveauet, men der er ellers andre folk her i huset, der skal være bedre til at forsvare det - efter nogens opfattelse - meget høje lønniveau. Men din beskrivelse af den gipstømrer, der tjener 350 kr. i timen har jeg i hvert fald lyst til at kommentere. Den gipstømrer har jo flere funktioner. Han har jo i modsætning til det billede, som er forsøgt beskrevet af anklageren, en rolle, hvor han både er den, der styrer produktionen, hele logistikken, og også kvalitetsdokumentationen. Typisk er han jo en del af et sjak, hvor prisen typisk er fastsat ud fra en akkord - altså en produktionsafhængig løn. Heri indgår jo også at styre produktionen, hele logistikken, og styring af kvalitetsdokumentationen. Det kan være, at der er nogle af mine vidner senere, der også vil kommentere på det.

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Der er vel ikke noget odiøst i, at i et marked er det udbud og efterspørgsel, der bestemmer prisdannelsen. Punktum! Og er der stor efterspørgsel, så er prisniveauet højt. Og fred være med det! Spørgsmålet er - når man kigger på den lange bane - om det i virkeligheden giver værdi nok for Danmark - eller det danske samfund. Gipstømreren han skal nok, også i fremtiden, tjene sine 350 eller mere i timen. Det er bare et spørgsmål om, hvad han laver, og hvad dem, der render og slæber gipsen, laver.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Det er jeg ikke uenig med dig i! Vi får et europæisk arbejdskraftmarked på dette område, ligesom de har fået et europæisk byggevare- og byggekomponentmarked. Det ser vi jo begyndelsen på - allerede nu. Det vil jo nivellere, hvad man kan tjene, og dermed hvad det er, man skaber af værdier. Faktisk mener jeg, at man kan sige 350 kr. i timen lyder af meget i nogens ører, men hvis det er udtryk for, at man skaber en værdi, - altså at det er det produktionsgrundlag, der ligger til grund for en aftale, jamen så er det jo fair nok. Det kan så være, at fremtiden viser, at man ikke kan det. Det er, som du selv siger, et spørgsmål om udbud og efterspørgsel.

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Det er lidt som at sige, at en dansk bil er 300.000 værdi, når de 2/3 er afgifter. Man bliver nødt til at se på, hvad alternativerne er til, at der står en til 350 kr. i timen.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Nu tror jeg, at vi skal åbne op for, om der er nogen fra salen, som har lyst til at stille spørgsmål.

Tilhører **Peter Hougaard Nielsen** fra Forbundet-Træ-Industri Byg (TIB): Det er jo "cremen" af entreprenørerne, som I bruger som leverandører til jeres byggerier. Er der noget i det billede, du har af kvalitet o.s.v., der refererer til, hvordan man bruger underentreprenører i forhold til egenproduktion?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Der er jeg utrolig farvet af egne erfaringer. Men jeg vil vove at påstå, at de entreprenører, som har egenproduktion, er langt mere reelle og bedre stillet end dem, som sjakrer rundt. Det giver en helt anden respekt for håndværket, folks vilkår o.s.v., at det er deres egne. Men når det er sagt, så er situationen jo for øjeblikket, at

entreprenørerne oplever et kæmpe pres, fordi efterspørgslen er utrolig stor. Et forståeligt pres, fordi det er nu, at de danske entreprenører kan tjene gode penge, når efterspørgslen er høj. Det har man utrolig svært ved at håndtere, fordi man har bundet sig til gamle aftaler og gamle priser op mod en bygherre som f.eks. Kuben. Og det gør, at entreprenøren sidder lidt som en lus mellem to negle. Det giver nogle meget ubehagelige slagsmål, fornemmer jeg, mellem total- og hovedentreprenør og de pågældende.

Tilhører **Niels Erik Danielsen** fra 3F-Slagelse: Jeg forstår ikke, hvorfor der ikke er mere fokus på arbejdsmiljø. Dødstallet stiger meget voldsomt. Der er, ud fra min erfaring, en meget tæt sammenhæng mellem godt arbejdsmiljø og god produktion. Med de erfaringer, man gjorde på Øresunds landanlæg, som nu er videreført på DR-byggeriet og til dels også på Metrobyggeriet, så forstår jeg ikke, hvorfor man ikke har sørget for at udbrede det noget mere. Man fik trods alt et slags redskab, som man kan bruge til at inddrage arbejdsmiljøet mere for at højne produktionen. De gode sjak, der har et godt arbejdsmiljø, de har som regel også en meget sund og effektiv produktion.

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Dit spørgsmål er jo et klassisk spørgsmål, som alle spørger sig selv om. Men det hænger ikke sådan sammen. Helt fra de folk, der koordinerer og styrer byggepladserne, er der igen mange af de unge, som vitterligt ikke aner, hvordan de tilvejebringer en rigtig sikkerhed. Og der er - hvis man griber i egen barm - masser af bygherrer, der tror, at sikkerhed, det er noget, man bare kan outsource eller helst få gratis. Og så er der rimeligt mange håndværkere, som har så travlt med at holde akkorden helt oppe, for man skal hjem og lave sort arbejde, så de "skider" på alle de retningslinier, forordninger, sikkerhedsmøder, anordninger, hjælpemidler og værn, som er tilgængelige, men som bare, synes de, sænker produktionen, gør akkorden lavere, og derfor ikke har tid til! Der er - så at sige - ikke nogen parter på en dansk byggeplads, som agerer sådan, som det er ønskværdigt. Og det er hele vejen rundt, det er galt!

Tilhører **Jacob Brandt**, Håndværksrådet: "Aben" er nu blevet kastet over til de udførende, men jeg vil prøve at kaste den tilbage til jer og også til rådgiverne. En af de ting, som der er blevet sagt meget om, er, at vi har travlt, tidsplanerne bliver overskredet, og der er en frygtelig masse fejl i dansk byggeri. Det vil være min påstand, at det langt hen ad vejen skyldes, at vi har nogle tidsplaner, som er helt vildt forceret. En af rådgivernes præmisser - mere end at have en lav pris eller et godt projekt - er, hvor hurtigt de kan få banket det igennem, fordi så kan bygherren se, at om seks måneder kan han sælge de 100 boliger. Det synes jeg er problematisk, og det skal være min påstand - at hvis vi lavede nogle tidsplaner, som både var mere realistiske, med mere "luft" ind i fra starten af, og hvis håndværkerne ikke skal gå og vade hinanden over tæerne, fordi tidsplanerne er så presset - så ville vi kunne nedbringe antallet af fejl betragteligt. Aktuelt i situationen må man sige, at renten er så enormt lav, så det kan ikke være de finansielle omkostninger, der er afgørende for, om et projekt kommer til at tage to måneder mere. Har I ikke et ansvar for at prøve at putte mere luft ind i projekter og opfordre rådgiverne til at sige, at det vigtigste parameter at kæmpe for, det er ikke tidsplanen?

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Jo, helt klart! Sådan som situationen er nu, netop qua den lave rente, så er det mest afgørende for de fleste private

boligbyggere i dag at få projektet på banen, få startet projektet op, og få solgt lejlighederne. Om det tager 1½ år eller to måneder mere, før man kan flytte ind, det tager de fleste nogenlunde roligt. Så jo! De danske bygherrer, - og så kan vi godt tage alle de statslige og de kommunale med ind -, skal for det første være realistiske omkring at give tid nok. Når det er sagt, så er det mange gange op til rådgiverne at lave en udbudstidsplan. Og det er sådan en lang stang, ikke! Det starter med ide, kontrakt, og så er der sådan en bjælke, hvor der står aflevering. Skønnet på dette er ikke altid lige godt, og mange gange er det snært. Det, der mangler, er, at nogle entreprenører i tilbudsfasen sætter sig ned og kigger planen igennem og siger, "det dør, det holder ikke en meter! Der mangler fire måneder". Det er der ikke nogen, der gør; af to årsager. For det første, fordi de fleste ikke kan lave en tidsplan på det tidspunkt. Det kan man simpelt hen ikke! Det andet er, at man tænker, "uups", så bliver jeg ukonditionsmæssig, og så ryger jeg ud af licitationen. Nu bider vi tænderne sammen, og så tager vi den derfra. Så kræver vi tidsforlængelse fra dag èt, men vi ved godt, det er for lidt, men vi tør ikke sige: "Det dør, - det er "kejserens nye klæder", den tidsplan fungerer ikke!" Der er også dør et ansvar hele vejen rundt. For det er bygherren, der skal tænke mere i ro, det er rådgiverne, der skal kunne lave nogle realistiske tidsplaner, og det er entreprenørerne, der skal kunne gennemskue, hvad det er, der er ønsketænkning eller ikke realistisk. Det kunne give meget bedre byggeri!

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Tak til anklagerens vidne Henrik Enegaard Skaanderup. Så vil jeg kalde næste og anklagerens sidste vidne, Jan Spohr, op.

Vidne **Jan Spohr**: Mit navn er Jan Spohr. Jeg har ansvaret for et byggepolitisk kontor, det har jeg haft i snart 10 år, først i det nu hedengangne Boligministerium, og nu senere i Erhvervs- og Byggestyrelsen under Økonomi- og erhvervsministeriet. Kontorets formål har været at formulere byggepolitik, og det har ændret sig i den tid, jeg har haft med det at gøre. I starten var der fokus på at få bygget flere boliger. Så blev der fokus på at få klaret nogle af de samfundsmæssige problemer, der har været i forbindelse med byggeriet - kvalitetsproblemerne med flade tage, svømmehaller, der ikke holdt etc., hvor politikken har haft fokus på adressering af problemerne. De seneste 6-8 år har det byggepolitiske fokus været, hvordan vi kan hjælpe byggeerhvervet til at performe, så det kommer på linie med andre erhverv. Først i 2000 kom en Byggepolitisk taskforce rapport, som konkluderede, at forbrugerne ikke fik, hvad de ønskede, at byggeriet ikke leverede den kvalitet, de skulle, at produktiviteten var for lille, og at byggeriet var for dyrt.

Hvordan vi fører byggepolitik vil jeg også gerne lige kommentere en lille smule. Tidligere har vi kunnet føre byggepolitik, efter traditionelle reguleringsmetoder, med rammebetingelserne eller med arbejd-efter-gulerodsmetoden, som vi kastede lidt penge efter. Politikerne, og vel samfundet som sådan, bryder sig ikke længere særligt meget om regler. Men det er belastende for erhvervet. Vi skal i dag kunne klare os uden regler - vi kan selv! Vejen frem, hvor vi siger, nu regulerer vi os ud af det, den er begrænset. Den anden vej, at kaste penge efter det, vi godt kan lide, den er også stærkt reduceret. Vi har så at sige ikke nogen penge længere. Den primære måde, vi i dag arbejder på, er ved at italesætte problemer, pege på nogle problemer og sige, det her fungerer ikke optimalt, udenlandske

undersøgelser viser, o.s.v., indgå en eller anden form for alliance med de parter, der er involveret i problemerne og få lavet forskellige tiltag, der kan drive erhvervet fremad. Det er den måde, vi driver politik på. Så derfor har jeg en ydmyg holdning til, hvordan erhvervet selv driver deres virksomhed. Vi går ikke tæt ind i det. Vi vil lade direktørerne selv drive deres virksomheder, men vi vil italesætte nogle ting og så håbe på, at vi har nogle gode idéer, som kan vinde indpas.

Anklager **Knud Erik Busk**: Vi har talt meget om vidensdeling eller mangel på samme. Oplever du efter Projekt Hus og Byggeriets taskforce, at opsamling af viden og vidensdeling svigter i branchen?

Vidne **Jan Spohr**: Ja!

Anklager **Knud Erik Busk**: Det var et klart svar!

Vidne **Jan Spohr**: Vi har haft stærk fokus på og faktisk lavet en rapport, som hedder Brug af Viden, som efterviser, at byggeriet er utrolig dårligt til at bruge den viden, der er. Som du selv har været inde på, så er viden jo meget knyttet til den enkelte person. Man køber viden ved at købe personer. Men oparbejdning af viden i virksomhederne er meget lille. Man kan spørge, hvorfor det forholder sig sådan? Et interessant svar, som ofte bliver givet er, "jamen, nu skal vi her i virksomhederne - nu skal vi i sektoren lige først konsolidere os, og så kan vi begynde at have fokus på det her". Man må spørge, hvad er det for en tankegang, der ligger her? Er det ikke gået op for byggeriet, at det faktisk har været gode tider i temmelig lang tid! At henvise til sektorens "stop-go" situation skal man væk fra. Jeg tror, at man nu skal have fokus på, at det faktisk går ganske godt, og at det har gjort det i mange år. Det er altså tid til at have fokus på oparbejdning af viden. Det er et væsentligt konkurrenceparameter for danske virksomheder og for dansk byggeri.

Anklager **Knud Erik Busk**: Licitationsloven er lidt af en provokation, og den har du jo haft en stor rolle i. Har den været med til at skabe os det image, at vi snyder hinanden og har mistillid til hinanden?

Vidne **Jan Spohr**: Jeg må starte et andet sted. For mange år siden var jeg til en konference, hvor der var en svensk byggeforsker, som fortalte, at der var lavet en undersøgelse hos et meget stort antal personer, som havde haft med byggeprojekter at gøre. Man havde spurgt, hvad der havde været det primære indtryk af de her byggeprojekter. Det mest gennemgående svar var, "det støvede ad helvede til, og der blev ikke gjort rent"! Og om det så var godt eller skidt, hvad der kom ud af det, det var der ikke særlig stor fokus på. Det her er selvfølgelig fortegnet i en eller anden forstand, men jeg ser en pointe her, nemlig at byggeriet må have mere fokus på, at det er et serviceerhverv. Selvfølgelig er det primære, at det er et producerende erhverv, men det har altså også en servicedimension, som jeg ikke tror, at byggeriet har fået tilstrækkeligt ind under huden.

Fejl og mangler vil jeg også gerne lige nævne, ikke mindst fordi jeg har lovet ministeren, at vi får reduceret antallet af fejl og mangler med 50 % inden udgangen af 2008! Når jeg ser de sager om fejl og mangler, som har været oppe - på Holmen og andre steder, så er der nogle ting, der undrer mig. Og det er, at byggeriet ikke får klaret det, inden det kommer så langt. Hvorfor får

det lov til at komme så langt og gå ud over byggeriets image? Det, at erhvervet har et dårligt image - eller branding, som det er nu om dage - det har stor økonomisk betydning. Og det har også en effekt eller bieffekt på "denne hersens" rekruttering.

Og om licitationsloven, er vi af den opfattelse, at har været et stort problem for byggeriet, at der har været den ekstreme fokus på priskonkurrence. Det har vi forsøgt at ændre ved at arbejde med nøgletalssatsningen. Fremover vil vi gerne vælge leverandører på det økonomisk mest fordelagtige tilbud og hjælpe de virksomheder, der er bedst til at levere en samlet ydelse, der også indeholder kvalitet, og som også har fokus på arbejdsmiljø til at vinde arbejdsopgaverne. Og det er det, der ligger i nøgletalssatsningen. Vi er startet med at sige, at de offentlige - altså de statslige bygherrer - skal gå forrest. De skal levere nøgletal, og de skal entrere på basis af nøgletal. Men nøgletal har vi en stærk forventning om vil brede sig til hele byggeriet, og det tror jeg vil være godt, ikke mindst i forhold til fejl og mangelproblematikken.

Anklager **Knud Erik Busk**: Et sidste spørgsmål fra min side. Synes du, branchens uddannelsessystemer følger med?

Vidne **Jan Spohr**: Nej! Men nu er det jo ikke en primær ressource for den styrelse, som jeg har med at gøre. Men der er et uddannelsesproblem. Konkret i forhold til digitalt byggeri. Vi har faktisk måttet lave en ekstraordinær uddannelsesindsats, som ligger ved siden af det, der i øvrigt var planlagt i forvejen. Vi benytter de eksisterende organisationer, men det er os, der sætter dagsordenen og siger, at nu skal de danske byggevirksomheder kunne håndtere kravet om at arbejde digitalt i løbet af et ½ års tid. Mit svar er: nej, man er ikke god nok. Der skal mere fokus på efteruddannelse.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Har forsvarer Michael Nielsen spørgsmål til vidnet?

Forsvarer **Michael Nielsen**: Når det er en retssag, bliver tingene ret modstående, men det meget dystre og negative billede, som anklagerens vidne Henrik Enegaard Skaanderup tegnede tidligere, og som du så også gentager her, handler jo desværre om, at enkeltsagerne, mediehistorierne og hele den diskussion kommer til at sætte dagsorden og måske tegner et billede af en branche, som er meget negativ. Det gentager du også. Jeg vil godt spørge dig om det skifte, I nu har lavet, da du skitserede jeres erhvervspolitik. Fornemmer du et andet engagement, en anden "tagen ejerskab" på de dagsordner, som I som styrelse i dag forsøger at sætte for erhvervet, end I har gjort tidligere?

Vidne **Jan Spohr**: Helt klart. Det er et klart ja! Den måde, vi fører den byggepolitik, jeg snakkede om før, finder kun et gennemslag, hvis vi gør det i tæt samarbejde med byggeriets organisationer, og det synes jeg er en af de positive udviklinger, der har været på det byggepolitiske område. Det er den fornuftige tagen ejerskab til problemerne blandt byggeriets organisationer, blandt byggeriets virksomheder, som muliggør en massiv og samlet indsats for at løse problemer.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Det var, hvad jeg havde.

Anklager **Knud Erik Busk**: Bygherreforeningen har udsendt en politik, hvor vi anbefaler vore medlemmer at bruge den økonomisk mest fordelagtige tilbudsform. Her er jeg enig med mit vidne Jan Spohr og meget glad for det, han siger om, at vi er på vej væk fra økonomifokus med laveste pris. Det er andre ting, der kommer ind, så som kompetencer. Nogle er så billige, så man måske burde have set på andre ting - men det lærer man jo. Men nej, laveste pris, det tror jeg ikke, vi vil se ret meget af for professionelle bygherrer i fremtiden.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Ja, det er jo godt, når anklageren er på anklagebænken. Vi har et spørgsmål til.

Tilhører **Henrik Davidsen**, PKE Consult: Jeg kommer fra et firma, der også laver bygherrerådgivning for professionelle bygherrer. Desuden er jeg innovator for Erhvervs- og Byggestyrelsens netværk. Jeg har et spørgsmål til vidnet Jan Spohr og vil godt skruetiden en måned tilbage, da Vision 2020 blev præsenteret i Bygherreforeningen, bl.a. af din direktør, Jesper Rasmussen. Og da han var færdig med sit indlæg, sagde han, "nu har vi været vært på Vision 2020, og så går vi ud på sidelinien, og så må byggebranchen realisere Vision 2020". Det provokerede direktør Lars Goldschmidt fra Foreningen af Rådgivende Ingeniører - som også har en fortid i staten - til at sige, "jamen, for fanden, hvor er Erhvervs- og Byggestyrelsen henne, hvad er det for en vision, I har som regelsætter, regeludvikler? Og hvor er I henne i forhold til at tage et ansvar for, at de statslige bygherrer går forrest her? Man kan sige, at som regelforvalter og regeludvikler har vi fået en masse eksempler på, hvad I har gjort hidtil. Men vi har ikke - sådan lige - fået et svar på, hvor er det, I må tage et ansvar på jer, med eller uden penge, for at med et løft - også i jeres regelforvaltning, regelstilling omkring miljø, arbejdsmiljø. Det har vi set, f.eks. inden for møbelindustrien, løftet en hel branche". Kan du sige noget om det?

Vidne **Jan Spohr**: Man skal skelne mellem Vision 2020, som vi faktisk mener, er sektorens vision. Vi har været facilitator til, at den er kommet frem, og vi synes, at den har noget meget rigtigt i sig, i og med at den har bidraget til at stille en mere visionær dagsorden for byggeriet, så det ikke handler om det, som byggeriet anklages for her i dag, at være for dyrt og for dårligt og ikke forbrugerorienteret. I Vision 2020 har man sagt, at byggeriet vil noget helt andet, byggeriet kan være med til at løse samfundsproblemer, byggeriet kan være med til at bidrage til en samfundsøkonomisk fornuftig udvikling, og det er positivt. Så jeg synes, det er helt fint at sige, at her har vi bidraget til, at byggeriet nu har fået sat en ny dagsorden. Men det betyder ikke, at vi ikke sætter en byggepolitisk dagsorden. Vi har en statslig byggepolitik, hvor det klart er meldt ud, at vi vil bruge det statslige byggeri, og i den udstrækning vi overhovedet kan, det offentligt støttede byggeri, de almene byggerier og det kommunale byggeri til at videreudvikle de idéer, som vi har, hvor nogle af de centrale dele er, at vi skal have digitaliseret byggeriet. Vi skal have højere anvendelse af nøgletal, og vi skal bruge nye samarbejdsformer, partnering og den slags ting. På det offentlige område ligger der en klar udmelding om, hvad det er man vil fra vores side. Vi vil bruge det offentlige byggeri til at trække byggeriet i den rigtige retning, og det har man gode erfaringer med. I kender kvalitetssikringsreformen, kvalitetssikring o.lign., som nu er bredt fuldstændigt ud i byggeriet, selv om det dybest set kun var rettet mod den offentlige del af byggeriet.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Nu er det jo ikke en del af en retssags image at have tidsproblemer. Men vi har en sidste mulighed for et spørgsmål.

Tilhører **Keld Fuhr Pedersen**, BoligfondenKuben: Jeg har også en fortid som entreprenør og som rådgiver gennem mange år. Jeg vil godt spørge anklager Knud Erik Busk, om bygherrerne ikke har en væsentlig del af ansvaret for den dårlige planlægningskompetence og transaktionen ud til byggepladsen. Bygherrekompetencer er også en mangelvare på det område. Det er rigtigt, at vi ved at stille tydeligere krav til transaktionsbeskrivelse eller arbejdsmetodebeskrivelse faktisk kunne fremme transaktionen. Vi er begyndt på det og har korrigeret vores kriterium i DR-byen om krav på området ved at sige, at den vægter - jeg tror det er 10 % - til, at den kompetence skal entreprenøren besidde, for at de kan komme i betragtning med deres tilbud. Men så må jeg også med skam sige, at bortset fra nogle få virksomheder, så er det en betydelig mangelvare, og det er jo derfor, planlægningskompetencen ikke kan komme frem.

Men jeg vil lige kort indskyde, at jeg er nu temmelig overbevist om, at der findes planlægningskompetence hos de enkelte fag. Hvis man går ud til ham, der skal lave vvs-installationen, elinstallationen o.s.v., så er der i hvert fald en betydelig viden hos de fag. Man kunne i første omgang prøve at få stykket det sammen til noget mere formaliseret, end man gør i dag.

Vidne **Jan Spohr**: Bygherrens rolle i dag – efter de begynderår, vi har været igennem - er nok en anden end at blande sig meget kraftigt i byggeprocessen. Det er ikke dem, der besidder den kernekompetence, der skal til i byggeprocessen. Vi vil gerne initiere og forandre byggeprocessen, men jeg mener ikke, at bygherren - bortset fra professionel kravstillelse - skal blande sig i, hvordan man egentlig gør det. Det bør være entreprenørerne - branchen, der har den opgave.

Men det er et stort område, og jeg er enig i, at løsninger er en mangelvare i dag. Industriel produktion i 60'erne var en lækkerbissen for professionelle planlæggere - er der nogle, der siger. Men i dag bliver vi nødt til at finde en uddannelsesvej, hvor vores gode håndværk kan kombineres med planlægning, og vi skal se på den østeuropæiske påvirkning og globaliseringen derfra. Det kan godt være en anden uddannelse på erhvervsskolerne, og at formanden skal på efteruddannelse eller andet, men vi er altså nødt til at finde en løsning, som kan gøre os konkurrencedygtige i forhold til den billige gipsplademand fra Polen.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Tak til anklageren, vidner og spørgere fra salen. Vi vil fortsætte med forsvarets bevisførelse ved Michael Nielsen fra Dansk Byggeri.

FORSVARSSKRIFT:

Den til anledningen nedsatte forsvarsmyndighed v/ beskikket forsvarer **Michael H Nielsen*** indgiver hermed sit forsvar for den samlede danske bygge- og anlægsbranche. Velvidende, at der på en lang række felter er god plads til forbedring, nedlægger forsvarsmyndigheden alligevel hermed påstand om frifindelse for anklagen om et svigt af mere generel karakter i udviklingen af byggeriet i Danmark. Til at understøtte dette synspunkt har forsvarsmyndigheden udarbejdet nærværende forsvarsskrift med "modpåstande", der efter forsvarsmyndighedens opfattelse er egnet til at blive fremhævet som væsentlige solstrålehistorier for bygge- og anlægsbranchen.

Forsvarsmyndigheden fremfører følgende påstande:

Påstand # 1: Håndværksuddannelserne er populære

Der er mange, der gerne vil være håndværkere. Det ses på interessen for byggeriets erhvervsuddannelser. I øjeblikket er 17.000 unge i gang med hovedforløbet på en bygge- og anlægsuddannelse. Fra november 2004 til november 2005 steg antallet af praktikaftaler med 25%. I modsætning til de fleste andre lande har bygge- og anlægssektoren i disse år ikke problemer med at tiltrække unge. Det ville vel næppe være tilfældet, hvis branchens image er så dårligt, som det ofte fremføres i den offentlige debat?

Påstand # 2: Bygge- og anlægsbranchen uddanner til andre brancher

De kvalifikationer, man får med en håndværksuddannelse, er populære i andre sektorer. Halvdelen af alle personer med en bygge- og anlægsuddannelse er p.t. ansat i andre brancher. Det er et godt papir at være håndværksuddannet. Byggebranchen fungerer således som "nettofødekæde" for andre dele af erhvervsliv og samfundsøkonomi – og bidrager dermed til en faglig mobilitet, der kan have stor betydning i opgangs- såvel som nedgangstider. Hertil kommer også en høj geografisk mobilitet.

Påstand # 3: Bygge/anlægsbranchen tager ansvar for egne problemer

Det har gennem en årrække været meget populært at "slå" til byggeriet med anklager om høje priser, lav produktivitet, dårligt arbejdsmiljø, dårlig kvalitet og dårlig planlægning. Så populært, at det næsten har antaget karakter af "happy slapping". Sektoren har ikke siddet kritikken overhørig. I 2002 etablerede en kreds af byggeriets organisationer Byggeriets Evalueringscenter

* CLRdenmark har foretaget en afslutningsvis opsætnings- og redigeringsmæssig standardisering samt prioritering af forsvarsmyndighedens råmateriale.

(BEC) som svar på den kritik, der var rejst med redegørelsen om byggeriets fremtid. BEC har udviklet et nøgletals- og benchmarkingsystem, som giver bygherren mulighed for at vælge entreprenør på basis af andre parametre end laveste pris (arbejds miljø, kundetilfredshed, overholdelse af tidsfrister mv.) samtidig med, at nøgletalssystemet hjælper virksomhederne til at blive bedre. Idéen er slået så meget an, at staten i 2003 adopterede BEC-nøgletalssystemet i sin bygherrepolitik og dertil hørende bygherrevejledning. Et tilsvarende initiativ gør sig gældende med et implementeringsnetværk for det digitale byggeri.

Påstand # 4: Det danske boligforbrug er det højeste i EU - og den bygge-, håndværksmæssige og arkitektoniske kvalitet er generelt høj

En svensk-tjekkisk (!) undersøgelse har i 2005 dokumenteret, at hver dansker i gennemsnit kan boltre sig på 51 m² bolig. Dernæst følger Sverige (44 m²), UK (44 m²) og Holland (41 m²). Mindst plads har indbyggerne i Polen, der i gennemsnit må nøjes med 22 m² hver. Til gengæld ligger vi så også i top, hvad angår andel af månedlig indkomst, som gennemsnitlig bruges til boligformål/husleje (ca. 29 %). Det antyder en betalingsvillighed for en høj boligstandard hos danske forbrugere (samt i bank- og realkreditsektoren).

Påstand # 5: Byggeriets arbejdsmarked i Danmark er velordnet

Byggeriets arbejdsmarked er kendetegnet ved en høj organisationsprocent både på lønmodtager og arbejdsgiversiden. Den danske model, hvor arbejdsmarkedsforhold primært reguleres via aftalebaserede løsninger/overenskomster (collective bargaining) frem for ved lovgivning, fungerer i bedste velgående. Vores måde at organisere byggeriets arbejdsmarked på giver et større medejerskab blandt de ca. 160.000 beskæftigede og i branchens organisationer. Derved opnås også en ganske høj grad af konsensus om afgørende forhold som arbejdsmiljø og uddannelse. Et velorganiseret arbejdsmarked er den bedste garant for et seriøst byggehåndværk – uden brug af daglejere, plattenslagere og andre eksponenter for social dumping, som det desværre i empirien har kunnet iagttages i en lang række øvrige EU-lande.

Påstand # 6: Antallet af byggeskader er – trods alt – faldende

Årsberetningen 2004 fra de to Byggeskadefonde bekræfter, at der gennem en årrække har været konstateret et støt faldende antal byggeskader. I 1996 var der væsentlige svigt og skader i hele 28 pct. ud af i alt 672 byggesager. I 2004 er dette tal faldet til 4 pct. ud af 465 sager. Faldet i svigt er statistisk signifikant og vidner om, at man i branchen faktisk HAR gjort en stor indsats for at komme byggeskader til livs. Samtidig er der de senere år gjort et væsentligt bidrag til at professionalisere forholdet mellem private forbrugere og byggevirksomheder. Målet er her en bedre – og skriftlig – forventningsafstemning parterne i mellem, når der indgås aftaler om byggeopgaver.

Uddybning af forsvarpunkterne ved forsvarer **Michael Nielsen**:

Forsvarer **Michael Nielsen**: Ja, jeg vil tillade mig og rejse mig op og nyde udsigten over denne brancheforsamling. Jeg skal vel lige starte med at præsentere mig selv, hvis vi skal holde formen. Jeg hedder Michael Nielsen og er direktør i Dansk Byggeri ansvarlig for uddannelsesområdet, byggeriets ankenævn og garantiordning, det byggetekniske område, projektudvikling og vores efteruddannelse på Entreprenørskolen. Jeg er uddannet landskabsarkitekt og har tidligere arbejdet i forskellige interesseorganisationer, blandet andet i Dansk Industri inden for træ- og møbelindustrien, og i Tolvmandsforeningerne inden for landbruget og nu altså i Dansk Byggeri. Når man diskuterer problemer og har problemer, som er så store, at man næsten ikke kan se skoven for bare træer, så kan jeg dog bekræfte, at det er noget, der går igen, uanset om man bevæger sig i landbruget, i træ- og møbelindustrien, eller om man er i byggeerhvervet, som vi er i dag.

Inden jeg lige går i gang med forsvaret, vil jeg kommentere noget, anklageren Knud Erik Busk sagde, da han var på podiet før. Det var omkring kartelsager. Det ligger Dansk Byggeri særdeles meget på sinde at tage meget skarp afstand fra kartelsager. Jeg synes, at det er nogle udokumenterede og meget generelle påstande, der kom frem i klageskriftet på netop dette område. Og jeg vil sige - som vi siger til alle, der påstår, at der er kartelsager i byggeriet - at det må straks anmeldes til konkurrencestyrelsen, fordi det er klart i strid med lovgivningen. Dansk Byggeri tager klart afstand fra det, og det er også et forhold, som omgående vil føre til eksklusion fra Dansk Byggeri.

Jeg har nogle præmisser op for mit forsvar - hvis jeg skal kalde det sådan - som er noget, vi kan bruge meget tid på at underholde hinanden med, nemlig at vi ikke bruger dagen til at sidde og spille sorteper over til hinanden. Man kan jo sige, at den forsamling, som er samlet her, det er alle os, der sammen har noget i klemme. Dem, vi egentlig skal overbevise, er dem, der kører rundt ude på gaden - og som vores ene dommer repræsenterer - "den menige dansker". Det er det, det handler om! Den menige dansker, ham, der ender med at købe det produkt, vi producerer, kan jo dybest set være ligeglad med, om det er bygherren, der stiller kravene, eller om det er rådgiverne, de udførende entreprenører, håndværkere og deres medarbejdere, der svigter. Det, vi bliver målt på, det er det samlede resultat. Og det er jo det, vi gerne - også med dagen i dag - skal finde frem til, hvordan vi så kan gøre det bedre.

Ordet "forsvar" har jeg sat i citationstegn, for i den danske bygge- og anlægsbranche, er der klart plads til forbedring. Mit forsvar skal altså ikke være et forsvar for den meget markante kritik, der kom fra anklagerens side. Mange af elementerne er jo noget, vi har hørt gennem mange år, og som efterhånden har lidt karakter af at blive en selvopfølgende profeti, som tegner et rigtig sort billede af vores branche. Mit forsvar skal tage afsæt i en erkendelse af, at vi kan blive bedre, men også en erkendelse - og det er noget af det, jeg gerne vil lægge vægt på, og som i øvrigt også kom frem i vidneafhøringen her - at det er byggeerhvervet selv, der i stigende grad tager ansvaret for udviklingen - både når det gælder proces- og produktinnovation, hvis man skal bruge det som et samlet begreb.

En anden vigtig erkendelse, når vi diskuterer myte, realiteter og perspektiver omkring byggeriet, er at erkende, at byggeerhvervet ikke er en homogen

branche. Det er ikke én branche. Jeg vil påstå, at det er en branche, som består af flere delbrancher, som har hver sin logik og sine forudsætninger. Det vender jeg lige tilbage til. Det tredje, som jeg tror, er en utrolig vigtig forudsætning at have med sig, når det er man skal diskutere, hvordan vi kan komme videre, er, at der er masser af muligheder, og vi er i gang med at ændre mange af tingene. Vi skal ikke gå herfra bare med et eller andet indtryk af, at det her, det er håbløst, det fører ingen vegne hen. Fordi sådan er det ikke! Så hvis jeg skal holde stilen i forhold til, at det er en retssag, så er min påstand frifindelse for anklagen om, at byggeerhvervet svigter udviklingen af byggeriet i Danmark.

Der er en disposition for mit forsvar. Jeg vil indlede med kort at give en karakteristik af byggeerhvervet og dets kunder som forståelsesramme for, hvad byggebranchen er for en størrelse. Så har jeg seks påstande, som er næsten identiske med det, der er sendt ud i forsvarsskriftet, som jeg vil underbygge. Dem vil jeg så underbygge efterfølgende med vidneafhøring af fire vidner. Men først, en karakteristik af byggeerhvervet og dets kunder.

Det er vigtigt, at vi bevæger os væk fra den forståelse at betragte byggeerhvervet som én størrelse. Byggeerhvervet består af mange delmarkeder, som har hver sine forudsætninger, og som kan beskrives på utroligt mange forskellige måder, og som også, når vi snakker udvikling og innovation, har forskellige forudsætninger indbygget. Efterspørgsels- og udbudssiden kan heller ikke karakteriseres som en veldefineret og homogen størrelse. Der efterspørges mange og forskelligartede opgaver, jeg må bare nævne nybyggeri, forbedring og renovering, reparation og drift og vedligeholdelse. Hvert af disse markeder og efterspørgsler har deres egen logik.

Kundesiden er sammensat af mange og forskellige ejendomsformer. Alene det giver også en vidt forskellig efterspørgsel og vidt forskellige muligheder for at levere løsninger. Der er selveje, der er andelseje, der er andelsboligforeninger, der er privat udlejning, og der er offentlige ejere. Og hver af disse ejere har deres indbyggede forudsætninger for som bygningsejere og bygningsforvaltere at efterspørge ydelser, som vi som erhverv leverer. Ydelserne og efterspørgslen har på den måde mange forskellige former, vi har mange forskellige måder at levere dem på, lige fra totalentreprise til hoved- og fagentrepriser. Og der er små opgaver, og der er store opgaver. I Dansk Byggeri har vi på et tidspunkt gjort op, at vi vurderer, at der årligt indgås aftaler om ca. en million opgaver inden for bygge- og anlægsområdet. Det skal man også have med i billedet, når man vurderer, hvad er det for nogle sager, der finder vej til medierne. Det er ikke en underkendelse af medierne, og den dårlige imageomtale, de giver for erhvervet. Det skal vi tværtimod have meget mere fokus på og tage hånd om meget mere offensivt.

Leverancesiden er på tilsvarende vis som kundesiden fragmenteret og består af mange forskellige aktører. Der er 25.000 udførende virksomheder inden for byggeerhvervet i bred forstand, hvis vi tæller alle de udførende og rådgiverne med som grundlag for en opgørelse af, hvad det er for aktiviteter, der er. Vi beskæftiger 160.000 lønmodtagere. Vi har virksomheder, som er meget specialiserede, og vi ser en tendens til, at der er flere og flere virksomheder, der specialiserer sig i en lille del af den leverance for at kunne optimere inden for området - både på kvalitet og på produktivitet.

På samme måde har vi virksomheder, som er meget traditionelt fagligt orienterede, entreprenører i forskellige håndværksfag, og så har vi tværfaglige virksomheder. De typer virksomheder, vi har, er også meget et udtryk for, hvad det er for en form for efterspørgsel, der er blandt vores kunder og deres rådgivere, idet erhvervet er meget hurtigt til at tilpasse sig de markedsbetingelser, der er.

Vi har dels en tradition for at have været et konjunkturfølsomt erhverv, men vi har også en tradition for, at vi meget hurtigt tilpasser os og orienterer os mod nye markeder. Og denne fleksibilitet kommer til udtryk i både den størrelsesmæssige sammensætning af virksomhederne og i den måde, vi organiserer vore virksomheder. Jeg vil minde om, at vi har ganske mange meget små virksomheder, hvor "slipsedrengene", som det blev nævnt tidligere, eller dem, der bandt slipseknuder, faktisk ikke findes. Her er chefen selv i arbejdstøjet, og han er selv en del af den daglige aktivitet. Der kan man sige, at der i hvert fald er kort fra direktionsgangen til beslutningen ude på byggepladsen og beslutningen sammen med kunderne.

Vi er vant til at skulle improvisere og agere i mange og forskellige sammenhænge, ofte fjernt fra vores bopæl. Og det gælder ikke bare nationalt, men også internationalt. Vi har altså en stor geografisk mobilitet og fleksibilitet og tradition for, at hele erhvervet er villig til at flytte sig relativt langt. Vi arbejder ikke på én bestemt plads, men med distanceledelse. Og så er vi også fleksible på den måde, at vi ud fra konjunkturmæssige forhold har måttet indstille os på, at vi har op- og nedgangstider, og at det på mange måder kommer til at spille ind på erhvervets betingelser.

Hvis jeg skal konkludere på karakteristikken af byggeerhvervet og dets kunder, så vil jeg sige, at det er fejlagtigt at dømme hele erhvervet eller dets kunder ud fra enkelttilfælde. Det var lidt, hvis jeg skal gå i rette med anklageren, enkelttilfælde, enkeltoplevelser, der kom til at sætte dagsorden i beskrivelsen af erhvervet. Det var et noget nedslående billede. Og jeg mener, at det er ligeså fejlagtigt at hævde, at byggeerhvervet ikke kan blive bedre. Som jeg startede med at sige i min indledning, er afsættet for mit forsvar ikke, at det er godt, som det er, men at vi er på vej med en række initiativer og tiltag, og at det klart kan blive bedre.

Jeg vil nu vende mig til de seks påstande i forsvarsskriftet: Den første påstand, jeg har, er, at **Byggeerhvervet tager ansvar for egne problemer** og i det i stigende omfang. Det blev også tidligere i dag bl.a. bekræftet af bl.a. anklagerens vidne Jan Spohr fra Erhvervs- og Byggestyrelsen. Hvis jeg skulle prøve og nævne nogle eksempler, hvor byggeerhvervet inden for de seneste fem år, i forlængelse af taskforcerapporten, selv har taget ansvar, så er det f.eks. omkring etablering af Byggeriets Evaluerings Center, som er etableret af erhvervet i samarbejde med Styrelsen og støttet af fonden under Realdania. Det er erhvervet selv, der er gået ind og har taget ansvar og har sat fokus på benchmarking og nøgletal! Men det tager tid at løbe sådan et system i gang, og det tager tid at bygge baggrundsmateriale, nøgletal og dokumentation op. Men systemet er i rivende udvikling og et levende eksempel på, at erhvervet har erkendt, at vi er nødt til i meget højere grad at have fokus på benchmarking og nøgletal, og at vi skal bevæge os væk fra den ensidige konkurrence på laveste pris.

Et andet eksempel, hvor byggeerhvervet har taget ansvar, er ved den handlingsplan, som Erhvervs- og Byggestyrelsen lavede for et års tid siden i samarbejde med erhvervet - en handlingsplan mod fejl og mangler. Her er nævnt en række forskellige indsatsområder, hvor man går ind og har identificeret nogle indsatsområder, hvor man mener, byggeerhvervet med fordel kan arbejde på forbedringer, ændringer og udvikling. Der er aktiviteter i gang på overenskomstområdet, hvor man i samarbejde med både lønmodtagere, arbejdsgivere og byggeriets øvrige parter kigger på incitamenter, der kan fremme et samarbejde i byggeprocessen. Og der er eksempler på løsning af fællesakkorder og grænseproblemer, som tidligere i dag blev betegnet som et meget alvorligt problem af anklageren. Der er aktiviteter i gang på området, og man beskæftiger sig løbende med det, bl.a. som optakt til de forestående overenskomstforhandlinger.

Man har på hele det markedssegment, som handler om privatforbrugere, de 1,4 millioner private husejere, dér har man lavet det, jeg kalder "en kongelig autoriseret aftale", en forbruger aftale, som man med fordel kan anvende, når der skal indgås privataftaler mellem privatkunder og erhverv. Dette initiativ er allerede ført ud i livet.

Så arbejder man på en optimering af byggeprocessen og ikke mindst i forhold til grænseflader og bedre produktionsplanlægning, altså noget af det, som blev identificeret som et alvorligt problem og et alvorligt svigt, men hvor jeg ikke synes, der blev anvist nogle muligheder. Der kom dog et indlæg fra salen, hvor man pegede på, at man har erfaringer tilbage fra 60'ernes montagebyggeri, som vi nok ikke skal gentage, men mange af erfaringerne med processen vil man med fordel kunne bruge. Altså, et initiativ som går på at optimere byggeprocessen frem for alt ved overgangen fra projekt til produktion.

Så er der et projekt i gang omkring fejlfri aflevering. Det er netop, at man ikke har de her kilometerlange mangellister ved aflevering, som det blev nævnt i anklageskriftet.

Så har man fokus på to uddannelsesområder: forbedring og justering af ingeniøruddannelserne i forhold til de opgaver, som ingeniøren skal kunne påtage sig. Og en tilsvarende gennemgang af samtlige erhvervsuddannelser, både installationsfag og de byggetekniske fag, som har sat sig sammen mhp at se, hvordan kan vi lære af de fejl, der er begået for at imødegå, at de bliver begået igen. Det er et initiativ, der også er i hastig fremdrift, og som meget hurtigt vil kunne vinde indpas i uddannelsesplaner osv. på området.

Endelig er man i gang med en analyse af årsager til fejl og mangler - også med international vinkel. Endnu et eksempel på, at byggeerhvervet tager ansvar for og har evne til at være med til at udvikle erhvervet og gør det i samarbejde bl.a. med Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Et sidste eksempel, som jeg vil trække frem her, og som jeg vender tilbage til i min vidneafhøring senere, er effektivisering af kommunikationen. Her står digitalisering af byggeriets kommunikation lige for. Det har kørt som et udviklingsprojekt gennem de senere år, initieret af Fonden Realdania og Erhvervs- og Byggestyrelsen og med byggeriets parter som aktive deltagere. Det digitale byggeri kommer til at sætte helt nye dagsordener. Byggeerhvervet har samlet handsken op og påtaget sig den opgave, der ligger i at få hele det

digitale byggeri implementeret og at få uddannet erhvervet til at leve op til de bygherrekrav, der bliver stillet.

Alt i alt tre eksempler på, at byggeerhvervet tager ansvar for egne problemer og går aktivt ind i udviklingen.

Påstanden om, at **Det danske boligforbrug er det højeste i EU med en generel høj kvalitet**, vil jeg underbygge med, at danskerne i høj grad værdsætter deres bolig! Hvis man ser på arealforbruget pr. indbygger, som jo må være et udtryk for, hvor meget man er villig til at binde af sin disponible indkomst i det at bo, så har vi med 51 m² pr. indbygger det største arealforbrug i Europa. Til sammenligning kan jeg nævne, at Sverige og England følger kort efter med 44 m² pr. indbygger. Polen som det land, der har det laveste forbrug, har et boligforbrug på 22 m² pr. indbygger. Vi bruger som danskere 28 % af vores månedlige indkomst til boligformål og husleje. Det tager jeg som udtryk for, at vi har en betalingsvillighed for en høj boligstandard. Altså, vi værdsætter en høj boligstandard, vi værdsætter kvalitet, og vi går op i vores bolig. Og det er en af grundene til, at vi dels bruger meget af vores indkomst og dels også bruger meget af vores energi og vores tankesæt omkring vores bolig. Den er en del af vores identitet.

Påstand nr. et og to er, at **Vi har gode og populære uddannelser, der er værdsat langt ud over byggeerhvervet selv**. Det vil jeg underbygge med, at byggeerhvervet har en meget stor tilgang af unge til erhvervet. Faktisk er tilgangen i øjeblikket så stor, at vi ikke kan stille lærlingepladser til rådighed for alle dem, der gerne vil have en erhvervsuddannelse. I øjeblikket er der 17.000 unge i gang med en byggeuddannelse. Det er faktisk hver fjerde af alle erhvervsuddannelseselever! Byggeriet alene tegner sig for 7 % af den samlede arbejdsstyrke, så vi har altså en meget stor andel af elever pr. fastansat i byggeerhvervet. Det hænger sammen med, at vi har en gammel tradition for at uddanne, men det hænger også sammen med, at vi leverer arbejdskraft til andre brancher - det vender jeg tilbage til om et øjeblik.

Som jeg sagde før, har vi ingen problemer med at tiltrække unge til byggeerhvervet. Det er populært at blive håndværker, og det er populært at få en uddannelse inden for byggeerhvervet. Det giver efteruddannelsesmuligheder, og det giver beskæftigelsesmuligheder i andre brancher. I modsætning til vores kolleger i andre lande, så har vi på ingen måde oplevet problemer med at tiltrække unge mennesker til erhvervet - heller ikke i en situation, hvor ungdomsårgangene er faldende. Det tager vi som udtryk for, at byggeerhvervet er populært, og at man kan se perspektiver i at arbejde i erhvervet.

De kvalifikationer, som man har som uddannet inden for byggeerhvervet, efterspørges af andre erhverv. Det er et faktum, at halvdelen af alle med en bygge- og anlægsuddannelse er beskæftiget i andre brancher. Og det giver en række fordele. Det sikrer faglig mobilitet, og det sikrer, at de konjunkturudsving, som vi tidligere har oplevet, men som vi heldigvis ikke oplever så meget i nyere tid, dem er vi i stand til at håndtere ved, at vi har en reservearbejdskraft i andre erhverv, men også at andre erhverv kan bruge de kompetencer og den viden og de kvalifikationer, der er skabt gennem uddannelserne inden for byggeriet.

Der arbejdes løbende med vores uddannelser, og jeg vil senere føre et vidne, som vil kunne bekræfte dette. Uddannelserne bliver løbende evalueret og justeret. Der har været fire reformer af erhvervsuddannelserne siden 2000, både på indholdssiden og også på formsiden. Så de, der påstår, at uddannelserne ikke følger med tiden, taler mod bedre vidende.

Der er i øjeblikket meget fokus på, at vi via erhvervsuddannelserne også skal være med til at sikre, at alle unge mennesker får en erhvervsuddannelse. Dermed er der et samfundsmæssigt aspekt af uddannelsen, som vi ikke skal se bort fra. Det benytter vi til en drøftelse af, om vores uddannelser er åbne for mere specialisering, om uddannelserne kan gøres mere modulopbyggede eller kortere. Vi tror ikke på det, som er fremført fra anklagerens side, at løsningen på byggeriets imageproblemer og kvalitetsproblemer er at lave multihåndværkere. Vi mener, at løsningen ligger i at lave håndværkere, som er dygtige, alsidige og brede inden for deres felt, og at vi så organisatorisk skaber fleksibilitet ved at lave multisjak og sammensætte kompetencer på tværs.

Endelig giver uddannelserne gode muligheder for videreuddannelse. Vi har som et af de få erhverv "hul igennem". Har man fået en erhvervsuddannelse, så er der mulighed for at tage en kort eller en mellemlang videregående uddannelse til f.eks. bygningskonstruktør. Også muligheder, som jeg tror, har stor betydning både for den viden, der opsamles i erhvervet, men også for de unge menneskers valg af erhverv. De kan se, at der er karrieremuligheder.

Min sjette påstand er, at **Antallet af byggeskader er faldende**, selv om man fra anklagerens side forsøger at skabe et meget dystert billede af, at fejl og mangler er reglen - ikke undtagelsen. Her taler i hvert fald nogle af de statistikker og de systematiske erfaringsopsamlinger deres eget tydelige sprog. Årsberetninger fra de to byggeskadefonde bekræfter et fald i byggeskader. I nybyggeriet er der i 2004 konstateret svigt i 4 % af byggesagerne mod 28 % i 1996. Og det er en udvikling, der ikke er kommet af sig selv. Den er udtryk for en bevidst satsning, et bevidst fokus på kvalitet og kvalitetsudvikling, både fra den almenyttige sektor, som fra bygherre og kravstillere, og fra de involverede rådgivere, men ikke mindst fra de involverede udførende virksomheder. Set med mine øjne, så taler de, der siger, at fejl og mangler er reglen og ikke undtagelsen, mod bedre vidende.

På privatkundemarkedet er der også gjort meget for at imødegå svigt og dårlige oplevelser, selvom det ikke kommer bag på mig, at snakken om dårlige håndværkere florerer ved middagsselskabsdiskussionerne. Mange forskellige organisationer har oprettet godkendte ankenævn, og der er stillet garantiordninger, som står bag virksomhederne, så kunderne ikke kommer til at lide økonomisk tab, hvis de kommer til at arbejde sammen med en virksomhed, som ikke kan fuldføre en opgave. Erhvervet tager i dag et ansvar for at kunne behandle uoverensstemmelser og klagesager fra private forbrugere, ligesom vi står bag virksomhederne økonomisk. Herved sikres, at kunderne får leveret varen.

Jeg nævnte tidligere, at der er udviklet en "kongelig autoriseret forbruger aftale", som har bred opbakning fra både byggeerhvervet og forbrugerorganisationerne, og som skal være med til at sikre gode, ordnede aftaleforhold mellem privatforbrugere og den del af erhvervet, som det handler om.

Inden for det seneste års tid har vi i Dansk Byggeri sat et nyt initiativ i søen, hvor vi kører en skærpet linie over for de byggevirksomheder, som leverer dårlig kvalitet. Vi har lavet en kontrolordning, hvor vi slår hårdt ned på de virksomheder, som gentagne gange ikke er i stand til at leve op til de forventninger, som privatforbrugerne har. Det er simpelthen for at rydde op i branchen! Vi erkender, at der er brodne kar i branchen, og dem må vi få fjernet. Vi kan ikke stiltiende se til at få dårlige aktører ødelægge image for en hel branche.

Endelig benytter vi erfaringerne fra ankenævnene og erfaringerne fra byggeskadefonden som baggrund for en del af den løbende efteruddannelse i erhvervet.

Min femte påstand er, at **Byggeriets arbejdsmarked i Danmark er velordnet**. Den danske model, som vi har vundet international anerkendelse på, - også i disse globaliseringstider -, er en model hvor arbejdsmarkedets parter selv regulerer aftaler med hinanden. Det er en model, der sikrer, at vi tager ejerskab på de aftaler og de forpligtelser, som vi laver med hinanden. Dette sikrer høj grad af fleksibilitet. Og et særkende ved det danske arbejdsmarked og den danske model er netop fleksibiliteten. Noget mange lande misunder os i dag. Vi har også en meget høj organisationsprocent, både blandt lønmodtagere og på arbejdsgiversiden. Det er en forudsætning for, at den danske model kan fungere.

Altså, det, at vi indgår forpligtende aftaler med hinanden har som en udløber at man er organiseret, både på lønmodtager- og på arbejdsgiverside. På samme måde er hele vores uddannelsessystem udtryk for, at lønmodtager og arbejdsgiver arbejder sammen.

Aftalemodellen sikrer konsensus, også f.eks. omkring arbejdsmiljøforhold. Her skal jeg erkende, og dybt beklage, at vi må være vidne til både dødsulykker og et relativt højt niveau af arbejdsulykker. Parterne på arbejdsmarkedet erkender det og arbejder meget målrettet på at gøre noget ved problemet. Vi har som sagt et fleksibelt arbejdsmarked, vi har et seriøst arbejdsmarked, vi har et stabilt arbejdsmarked, og det skaber et godt grundlag for den kompetenceudvikling, som helt sikkert skal finde sted, når byggeriet skal udvikle sig videre i de kommende år.

Også relateret til min sjette påstand er, at **Byggeerhvervet arbejder med udvikling af både produkter og processer**. Det er noget jeg synes er kommet meget mere på dagsorden inden for de sidste fem år. Man kan sige, at Taskforcerapporten, som kom i 2000, satte en ny dagsorden for byggeerhvervet og skabte, - også qua, at der er blevet større organisationer, større virksomheder -, en erkendelse af, at erhvervet må tage ansvar for egen udvikling. Det, som anklagerens vidne Jan Spohr tidligere gav udtryk for. Der arbejdes på en lang række felter. Ud over dem, jeg allerede har nævnt, så arbejdes der i øjeblikket også med produkt- og procesudvikling. Produktudvikling i form af nyindustrialisering, med fokus på at etablere tværfaglige industrinetværk til udvikling af systemleverancere og leveranceteams. At tænke totalløsninger til kunderne vinder mere og mere indpas i de her år. Så er der et andet område, hvor jeg synes, at vi også tager ansvar på produktsiden, nemlig i byggeriets rolle som energisparebranche. Her har vi taget ansvar for og arbejder konstruktivt med at nedsætte

energiforbruget i bygninger. Herved understøttes den innovation, - både på materialer og på konstruktioner -, som er nødvendig for at vi kan reducere energiforbruget. Jeg vil minde om, at vi med den seneste stramning, der er kommet for mindre end en måned siden, har reduceret energiforbruget i nybyggeriet med 20-25 % i forhold til det tidligere bygningsreglement. Og det er ikke noget, der kommer af sig selv skal jeg hilse og sige. Det kræver en indsats både på materialesiden og blandt de udførende, og ikke mindst hos rådgiverne.

Også på procesudviklingssiden er der plads til forbedringer. Og her er der spændende ting i gang. Trimmet byggeri eller lean construction - noget vi tidligere i dag har været inde på, hvor idéerne fra industrien bliver overført til en byggesammenhæng. Det bliver i øjeblikket udviklet, testet og afprøvet, og har allerede nu vundet indpas i en række virksomheder. Det er helt sikkert noget, som vi i fremtiden vil se vinde meget mere indpas. Det åbner for nye planlægningsformer, hvor vi optimerer produktionen, og hvor vi uddelegerer kompetencer og ansvar til de steder, hvor kompetencer og ansvar reelt skal være. Så også her, vil jeg sige, at man på trods af anklagerens vidneførelse skulle få et indtryk af, at alt er håbløst og anarki, - total talentløshed, så vil jeg sige, at der bliver arbejdet intenst med det her. Jeg tror, vi vil se, at de virksomheder, der forstår at få sat systemet op, det er dem, der vil blive fremtidens professionelle virksomheder, og dem som kunderne forhåbentligt vil efterspørge.

Endelig er der gang i læring som en integreret del af byggeprocessen, ud fra en erkendelse af, at efteruddannelsesniveaue i branchen har været lavt. Det er også en form som jeg tror, vil vinde indpas i fremtiden.

Det var mine seks påstande. Påstande om at der er plads til forbedring, men at erhvervet tager ansvar, og at erhvervet er godt i gang allerede. Til at understøtte mine påstande, vil jeg gerne føre fire vidner.

Det første vidne, som jeg vil føre er direktør Christian Lerche fra Danske Arkitektvirksomheder i hans egenskab af, både at være direktør for Danske Arkitektvirksomheder, men også i hans egenskab i at være formand for implementeringsnetværket for Det digitale byggeri. Derefter vil jeg føre forbundsformand Arne Johansen fra forbundet Træ Industri Byg i Danmark, hvor jeg gerne vil snakke lidt om uddannelse og kvalitet. Så vil jeg føre sekretariatsleder Gunde Odgaard som vidne og snakke lidt med ham om det ordnede arbejdsmarked og lidt om erfaringerne fra nye produktionsformer. Og endelig vil jeg føre et vidne fra "det virkelige liv". Man kan jo sige, at det er ikke det virkelige liv, der karakteriserer denne sal. Det er jo os, der går fra den ene konference til den anden og bekræfter hinanden i, at enten er det godt, eller også er det skidt. Men jeg vil tillade mig også at føre virkeligheden ind i retssalen. Jeg har fået tømmermester Håkon Pettersen til at stille op for at sige lidt om deres erfaringer med anvendelse af nye produktionsformer.

Men først vil jeg gerne bede Christian Lerche komme og kort at præsentere sig, så vil jeg bagefter stille et par spørgsmål.

Forsvarerens vidneførelse:

Vidne **Christian Lerche**: Tak! Jeg sidder, som du rigtigt siger, som direktør i Danske Arkitektvirksomheder, en organisation med 630 arkitektvirksomheder

som medlemmer. Disse virksomheder udfører vel omkring 90 % af det rådgivende arkitektarbejde, der laves. Jeg har en fortid i andre organisationer og ministerier. Jeg har været direktør i Byggematerielindustrien, siden den blev etableret for 20 år siden og frem til i sommer. Jeg har tidligere været ansat i Håndværksrådet i Boligministeriet, hvor jeg var udsendt til Berlin som bygge- og anlægsattaché, og i Industriministeriet, - da det hed det -, og i Udenrigsministeriet. Jeg sidder som medlem af en række arbejdsgrupper, udvalg, råd og nævn, herunder som formand for implementeringsnetværket for det digitale byggeri, som vi jo netop har etableret.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Og det er netop i den sidstnævnte egenskab, at jeg har indkaldt dig som vidne i dag. Vil du fortælle lidt om den opgave, som byggeerhvervet har påtaget sig - fremmet af de statslige byggekrav, når det gælder oplysning og uddannelse af erhvervets mange aktører til den digitale kommunikation, som vi står over for?

Vidne **Christian Lerche**: Jeg vil sige indledningsvist, at det jo er et godt eksempel på, at byggeerhvervet selv har en erkendelse af, at der er plads til forbedring og samtidig en vilje til at gøre noget ved det. Det er det, som har været den drivende kraft i flere af de påstande, som du har rejst, og som jeg også har at bidrage med. Vi erkendte på et tidligt tidspunkt som byggeerhverv og som byggeerhvervsorganisationer, at vi kan forbedre kommunikationen, og at vi kan rationalisere vores produktion og vores processer ved en øget anvendelse af digitale værktøjer. Det var baggrunden for, at vi bakkede op om Det digitale byggeri, da initiativet blev startet efter taskforcerapporten. Det er baggrunden for, at vi har medvirket som rådgivere i projektrådet i Erhvervs- og Byggestyrelsen, og det er også baggrunden for, at vi nu træder endnu mere i karakter og siger; "Kære Erhvervs- og Byggestyrelse, tak for det arbejde, I har lagt i at udvikle det digitale byggeri. Tak for at have stillet en "legeplads" til rådighed, hvor de gode kræfter har kunnet udvikle nogle idéer og prøve nogle koncepter af. Nu er jeres arbejde et stykke af vejen ved at være overstået. Men fra at have bygget legepladsen, fra at have afprøvet nogle ting og taget nogle gode initiativer, stillet nogle krav og så over til, at vi rent faktisk oplever et erhverv, som tager imod de installationer og værktøjer, der er på legepladsen og kommer kunderne til gavn, - der er et stykke vej. Det påtager vi os som byggeriets toneangivende erhvervsorganisationer gerne et ansvar for, at få vores medlemmer, vores virksomheder til at spille med i". Og det har vi gjort ved dels at give hinanden og Erhvervs- og Byggestyrelsen håndslag på, at her er en opgave, som vi har pligten til at bidrage med at få løst. Men også med et væsentligt ressourceindspark, både økonomisk og mandskabsmæssigt. Vi mener det alvorligt, og det dokumenterer vi med de ressourcer, som vi smider ind i det.

Et par ord om, hvad det går ud på. Vi prøver og lave et faseforløb, hvor vi i første omgang har analyseret opgaven og det behov, der skal dækkes. Hvad er det for en situation, der er ude i virksomhederne og i erhvervet i dag? Og hvad er det for nogle krav virksomhederne skal leve op til under f.eks. de fire bygherrekrav? Der er tydeligvis et gab mellem kravene og mellem den virkelighed, der er ude i erhvervet. Det har vi nu fået beskrevet. Fase to, som vi står på tærsklen til nu, drejer sig om at udvikle de værktøjer, der skal til for at overvinde gabet. Der er blevet fokuseret på to indsatsområder. Det ene er en betydelig kommunikationsindsats, og det andet er en læringsindsats. Vi er ved at identificere de samarbejdspartnere, vi skal bruge til at udvikle

værktøjerne på læringssiden, og vi er klar til om godt en uge at indgå aftaler med de institutioner, som skal deltage i udviklingsarbejdet. Den sidste fase bliver selvfølgelig "udrulningen", nemlig, at når værktøjerne er udviklet, at få dem bragt i spil over for aktørerne på markedet - over for virksomhederne og over for medarbejderne, så de kan få de kompetencer, der er nødvendige til at arbejde efter de principper, der beskrives i Det digitale byggeri.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Tak for det! Jeg vil også gerne høre - som organisationsmand og ud fra den erfaring, du har gennem mange år - om du oplever en ny dagsorden, både i virksomhederne og i byggeerhvervet med hensyn til at erkende problemer, tage ansvar og gøre noget ved problemerne?

Vidne **Christian Lerche**: Når man hører beskrivelserne af byggeriets elendigheder, så får man jo indtryk af, at der ikke er noget, der forandres! Jeg ønsker at gøre, hvad jeg kan for at bevidne, at det i høj grad er et erhverv, som er præget af både vilje til forandring, men også af konkrete initiativer. Jeg kan nævne nogle af dem, og du har også selv været inde på flere.

Etablering af Byggeriets evalueringscenter er et eksempel på en erkendelse af, at vi kan komme et godt stykke vej på kvalitetsfronten ved at måle vores kvalitet og overvåge den. Det er organisationerne selv, som har etableret Byggeriets Evaluerings Center, som - på godt og ondt - tilbyder sine serviceydelser til erhvervet om at få en måling og et løft i kvaliteten på de ydelser, som vores erhverv etablerer.

Vi har mellem byggeriets organisationer erkendt, at det ikke fremmer vores erhverv med budskaber i øst og vest. Det har i perioder været svært og finde ud af, hvad der egentlig var byggeriets holdning i nogle spørgsmål. Derfor har vi etableret et byggepolitisk netværk mellem organisationerne for at sætte større kraft bag de synspunkter, holdninger og ønsker, som vi har som erhverv. Vi har set virksomheder og organisationer etablere et netværk for industrialisering af byggeriet. Vi er oppe på langt over 100 deltagende virksomheder nu - både udførende, rådgivende og industrivirksomheder, som ønsker den udvikling, og som gerne vil benytte netværket til at hente inspiration og danne konsortier til at lave ny produkt- og procesudvikling i byggeriet. Implementeringsnetværket er i sig selv ét initiativ, men mange initiativer er jo noget, som organisationerne, som - hvad skal vi sige - "mellemænd" har været inde og tage fat på. Der er også mange eksempler på, at virksomhederne selv finder sammen om at udvikle initiativer. Et eksempel er på det digitale område, hvor en række større entreprenører og rådgivende virksomheder har etableret et samarbejde omkring digital konvergens. Et vældig godt vidnesbyrd om, at virksomheder kan finde sammen og bidrage til at udvikle vores erhverv.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Tak! Jeg har ikke flere spørgsmål.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Så vil jeg give anklagesiden mulighed for at stille spørgsmål til vidnet - og også for andre.

Anklager **Knud Erik Busk**: Jeg har et enkelt spørgsmål i hvert fald. Jeg efterlyste i mit indlæg rådgiverne. Når du nu kommer fra leverandørsiden og skal over at repræsentere arkitekterne, synes du så, at udviklingen i byggebranchen kører hurtigt nok set i forhold til industrien?

Vidne **Christian Lerche**: Kører det hurtigt nok i industrien? I alle erhverv er der en dynamik og en udvikling i gang, som tager afsæt i det marked, som det/de befinder sig på. Hvis byggeerhvervet kører langsommere end f.eks. tidligere i automobilindustrien eller i skibsværftsindustrien, så hænger det sammen med det diversificerede marked og den diversificerede leverandørstruktur, der er. Når markedet og leverancekæden er så opdelt som i byggeerhvervet, så giver det en træghed i udviklingen. Så kan man sige, behøver det at være sådan? Kan vi ikke have et mere harmoniseret marked - både på efterspørger- og udbydersiden? Hvis det lige var som at knipse med fingrene, og hvis det var det rigtige, så er jeg faktisk ret sikker på, at erhvervet var nået frem til at finde sådan en køber- og sælgerstruktur. Når det ikke er sket, så er det vel nok, fordi vores diversificerede marked- og leverandørstruktur, leverancekædestruktur faktisk er en nødvendighed for at dække den mangfoldighed, som vi rent faktisk har "på hylderne", og som efterspørgeres.

Jeg vurderer, at der er skruet op for udviklingstempoet i byggeerhvervet. Der skær store forandringer og alle tegn tyder på, at det vil fortsætte. Jeg må medgive, at mange håndværksevirksohmeder, entreprenørvirksohmeder og rådgivningsvirksohmeder er en helt anden type virksohmeder i dag, end hvis vi havde været ude og besøge dem i 60'erne eller 80'erne, eller sågar i 90'erne. Det, der udbydes i dag, er ikke det samme, som blev udbudt på det tidspunkt.

Anklager **Knud Erik Busk**: Jeg har et spørgsmål mere omkring arkitektens rolle i fremtiden. Nu har du jo ikke været så længe i arkitektbranchen, men alligevel! Har du nogen tanker om, hvor man placerer arkitekten i fremtidens byggeri?

Vidne **Christian Lerche**: Arkitekten har været og vil også fremover være en katalysator mellem en efterspørgselsside og en leveranceside. Arkitekten har nogle kompetencer til at analysere det behov, som kunden har, og transformere behovet til et produkt, som skal leveres. Jeg vurderer, at der altid vil være behov for en mellemmand mellem at analysere det behov, som kunden har, og så at bidrage til at sikre, at det er det rigtige produkt, der bliver leveret. Hvordan den rolle skal organiseres - om det er en selvstændig rådgivervirksohmhed, eller det er en rådgiver, som er integreret i andre erhverv - det er et helt åbent spørgsmål. Jeg tror faktisk, at vi vil se en forandring dér, hvor nogen i leverancekæden, måske også nogen på købersiden, selv har de kompetencer. Og fred være med det. Til gengæld tror jeg, at de kompetencer, som arkitekterne har med hensyn til at finde ud af, hvordan behov, der erkendes, kan dækkes, og efterfølgende sikre en leverance af det, kan udnyttes til andet end et klassisk byggeprodukt. I det hele taget at sige, "det er meget muligt, at du som bygherre tror, at dit behov kan dækkes rent bygningsmæssigt, men der er faktisk også mulighed for, at du kan få dækket dine behov med en lang række andre værktøjer". Der ser jeg et hidtil uopdyrket marked for arkitektvirksohmhederne.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Er der flere, der vil til nu? Ellers vil vi føre næste vidne.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Næste vidne er forbundsformand Arne Johansen, som jeg vil byde velkommen til og bede om at præsentere sig.

Vidne **Arne Johansen:** Mit navn er Arne Johansen, og jeg er tømrer. En af de bedste uddannelser, som man kan have. Jeg er uddannet i en lille virksomhed i Midtjylland, dengang tømrerne lavede mange forskellige ting fra restaureringsarbejde for Nationalmuseet, lægge døde mennesker i kister, sætte juletræsfødder på godsets store juletræer og sørge for, at lokumsbrættet hos den fattige daglejer også var i funktion. Jeg taler her om perioden fra 1960 til 1964. I min værnepligt, og det var egentlig det, der kom frem, da Knud Erik nævnte byggeriet som en militær enhed, da valgte jeg og aftjene min værnepligt i civilforsvaret, fordi jeg aldrig har set nogen mening med systematisk at lære folk at slå hinanden ihjel. Men det gav mig nogle muligheder for også der at få en uddannelse inden for ledelse. Når jeg nævner det her, så har det meget at gøre med den holdning, vi skal have i branchen. Det at være befalingsmand og være en del af en indsatsstyrke, som civilforsvaret jo var i den periode, og sørge for at få alle 22 kammerater med tilbage, når det hele brændte om ørerne på én, tror jeg, giver en vis respekt for samarbejde, men også respekt for, hvordan man organiserer arbejdet. Jeg har suppleret min uddannelse med en pædagogisk uddannelse og en uddannelse inden for økonomi og organisation. Samtidig har jeg nået at være ca. 12 år som sjakbajs og formand på byggepladser, og hvad der nu kan bygges af stort og småt alle steder. Det er baggrunden for, at jeg står her og godt vil påtage mig at vidne for branchen. Jeg ved også lidt om, hvad der sker uden for landets grænser, da jeg også er formand for de Europæiske bygnings- og træarbejdere.

Forsvarer **Michael Nielsen:** Tak for det! Som det fremgik af anklagerens anklageskrift og bevisførelse, så peges der på, at en del af løsningen på byggeriets uduelighed - hvis jeg skal bruge det ord - skal søges i, at vi får lavet nogle multihåndværkere, og at byggeriets uddannelser i langt højere grad afspejler det, der er behov for hos kunderne. Ud fra din position - hvordan ser du så byggeriets evne til at udvikle sine uddannelser til de skiftende krav og forventninger, der er fra vores kunder?

Vidne **Arne Johansen:** Jeg har i en periode haft ansvar for tømreruddannelsen sammen med vores arbejdsgiver, naturligvis, i tømrerfagets fællesudvalg, som det hed dengang. I den periode, hvor jeg sad, reviderede vi tømreruddannelsen - jeg tror tre gange. Det er klart, at den uddannelse, jeg selv har, og som også indebar hugning af tømmer med bredøkse - den blev uaktuel. Sådan var det! Med de funktioner og de komponenter, der i dag indgår i et moderne byggeri - stort som småt - det har forandret uddannelsen helt kolossalt. Men selv i dag er vores uddannelser en god kombination mellem tradition og nye emner. Men det er klart, at evnen til at omsætte de nye tider i praktik ikke rigtig er slået igennem på alle vores uddannelsesinstitutioner. Der er blevet talt om hvidhårede lærere! I og for sig er der ikke noget galt med, at vi er ved at blive hvidhårede, men det er ikke som sådan et udtryk for kvalitet. Det er et udtryk for alder og måske klogskab - i hvert fald erfaring. Men vi har nok i vores uddannelsessystem folk, der er groet for fast på de tekniske skoler. Jeg ser - i hvert fald med den erfaring jeg har - når jeg kommer på tekniske skoler i dag, at det ikke er ukendt, at vi har folk gående, som ikke var i stand til at drive deres egen virksomhed, gik konkurs og så søgte job på teknisk skole. Det er den ene gruppe af folk, vi har her. Den anden gruppe, det er yngre håndværkere, som - bl.a. på Københavns Tekniske Skole - omfatter nogle af vores unge kvindelige håndværkere, som har haft meget svært ved at

bide sig fast på det private marked. De underviser, og de er dygtige til at undervise, de er dygtige til pædagogik osv. Men deres fagkendskab! De fik jo ikke tid at få erfaringer samlet op. Det kunne være dejligt, hvis vi kunne lave et mix mellem vores lærere på skolerne og ude i virksomhederne. Det har jeg plæderet for igennem mange, mange år. Hvorfor sender vi ikke vores lærere ud på efteruddannelse og praktik ude på de enkelte virksomheder? På den måde får man erfaringerne med ind på teknisk skole, samtidig med at man kombinerer det med teoretisk uddannelse. Omkring det med multihåndværkeren og påstanden om, at vores uddannelser er forkerte, den diskussion vil jeg bede om at få stoppet! Diskussionen er, hvordan vi kan lave en veluddannet håndværker, som kan mange ting. Multisjakkene har vi afprøvet, og det var en succes - altså at flere forskellige håndværksfag går sammen om en bestemt opgave og deles om jobbene. Det betyder, at murersvenden, betonmanden og tømreren tager affald med ned i containeren, når man går, selv om det måske er affald fra det andet fag. I dag hedder det "maleren kunne også osv". Når man har grupper, der er sammen på en fælles opgave, så påvirker det alles indtjening, oprydning, osv. Også sikkerhedsarbejdet får en anden dimension. Så at begynde at snakke om, om det ikke skal være den veluddannede bygningsarbejder, som vi skal bygge ovenpå! Jeg er meget enig i den teori, der kom op, nemlig, at vi ikke skal gøre vores branchefolk dårligere. Vi skal gøre dem alle sammen bedre! På den måde tror jeg, at vi alle sammen får mulighed for at undgå det, som anklageren Knud Erik Busk beskrev om de 27 funktioner ved renoveringen af et badeværelse. Jeg har egentlig tænkt meget på, om man kunne finde andre situationer, som man også kunne tælle op på og se, hvor mange funktioner der er. Hvad er det, vi taler om, når vi taler service?

Jeg bor i Allerød i et gammelt hus, der er 100 år. Det viser lidt om, at kvaliteten holder - i hvert fald i 100 år i det hus, som jeg har. Om de nye huse holder, ved vi måske først om 100 år. Men det hus, jeg bor i, er i hvert fald et udtryk for, at håndværket har skiftet.

Jeg er meget enig med forsvarer Michael Nielsen, når han siger, gå ind og lav et strømlinet nybyggeri. Vi forudsætter, at det går godt! Og kom så ind i et gammelt hus, som skal moderniseres ud fra en eller anden forventning hos en kvinde - det som regel er dem, der styrer byggeriet i privatboligen. De er ubetinget ikke de bedste byggeledere, men det er dem, der har mange idéer. De ved præcis, hvordan det skal se ud, når det er færdigt, men de ved det ikke undervejs. Så skal der flyttes stikkontakter og laves andre afløb, fordi damen har fundet ud af, at det måske slet ikke var det slutresultat til 15.000 kr., som hun havde forventet. Hun havde måske en forventning om et badeværelse til 100.000, men vil kun betale 25.000 for det. Her er det noget med at afstemme forventninger.

Jeg tror - som anklager Knud Erik Busk nævnte det - at det kunne være spændende, hvis vi i fællesskab kunne lave noget af det, som er nævnt fra bilindustrien. Jeg var på besøg hos Mercedes fabrikkerne i Tyskland. Jeg havde aldrig før set en bilfabrik, men alle havde talt om, det er sådan, vi skulle arbejde i byggeriet. Jeg vil godt sige: "Gud bedre det", hvis det kommer dertil - for os, der skal være håndværkere i det i hvert fald. Robotterne lavede da heldigvis noget af arbejdet. Det har vi prøvet med murerrobotten, men det gik ikke særlig godt. Den kom aldrig i gang.

Men der er interessant at komme ned og se en fabrik, der producerer en bil, der i Danmark koster spidsen af en jetjager. I Tyskland er det faktisk en bil, som ikke er specielt dyr, men alligevel i den dyre ende. Her inviterer man ejeren ned på hotel dagen før aftalen indgås for at fortælle, hvordan sådan en bil er indrettet. Fortæller vi kunden, før vi laver den endelige kontrakt, hvad det egentlig er, man kan forvente, når man går i gang med et nyt badeværelse?

Hvis jeg var entreprenør, så ville jeg invitere mine kunder ud til et projekt, jeg havde i gang. Fortælle dem, hvor meget det støver at få et nyt badeværelse. Fortælle dem, hvad det er, de skal tage højde for. Hvor skal afløbet sidde henne? Hvad er det, de skal forvente. Hvor lang tid ting tager. Sige " Kære venner, tag nu og få dækket af i stuen, så det ikke støver ud over det hele!" Altså, giv dem en "her og nu oplevelse" af, hvad det er, de bliver udsat for, når projektet går i gang.

Det, som jeg prøver at sige med eksemplerne, det er, at det ikke er håndværkeren og ikke vores uddannelse, der skal gøres bedre, men der skal være et bedre samspil mellem kundens forventninger til pris og kvalitet og proces. Så tror jeg nemlig, at den påstand om badeværelserne forsvinder. Jeg ved sgu ikke, hvor mange badeværelser vi har lavet i Danmark, men det bliver altid taget frem, som om det er det, der er problemet. For fanden, de par badeværelser, der bliver moderniseret i forhold til alt det, vi nybygger - "dæmp det ned"! Man kan snakke problemer op, men vi skal prøve i fællesskab at lave en bedre konstruktion og snakke problemerne ned.

Det blev lidt langt, undskyld.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Ja, men du har også meget på hjerte. Jeg tør næsten ikke spørge dig konkret omkring noget med overenskomster, så det lader jeg lige være med. Vi tager det i pausen.

Vidne **Arne Johansen**: Ja, men hvis jeg godt lige må sige noget om overenskomster. Jeg skal nok lade være med at lave overenskomstforhandling her for åbent tæppe – men jeg synes alligevel, det var interessant at høre en direktør (vidne Henrik Enegaard Skaanderup), der garanteret tjener mere end 350 i timen - det håber jeg i hvert fald med de krav, som de stiller til dig - gøre sig klog på, hvor meget en gipstømrer skulle tjene. Det kan vi tage en diskussion om et andet sted. Men jeg vil for det første sige, de gipstømrere, som jeg repræsenterer, der tjener 350, de er få. Det er de dygtigste, der kan tilrettelægge arbejdet, så der ikke er spildtid osv. Jeg kunne tage andre brancher - i det hus, som jeg selv er formand for, der er der konsulenter og eksperter, som kommer og skal ha' 1775 kr.+ moms i timen, og dér kan jeg slet ikke se resultatet. Det kan jeg dog for de 350 kr. på gipsen. Så det dér med løn er forholdsvis relativt, synes jeg. Jeg vil i hvert fald ikke gøre mig klog på, hvor meget direktøren er værd i løn, men bede dig om at vurdere på, at der er en sammenhæng mellem produktion og pris.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Så vil jeg alligevel spørge om én ting, der har lidt med det med overenskomst at gøre. Det bliver ofte fremført - og det er jo også anført fra anklagers side - at det er den manglende fleksibilitet og overenskomsterne, der er barriererne, osv. Det var også fremme fra et af vidnerne. Er det ikke dit indtryk - og det er et ledende spørgsmål igen - men

det er i hvert fald det, som jeg oplever, at der er en væsentlig bevægelighed og villighed til at lave fællesakkorder og på en helt anden måde gå på tværs af fagene, end vi har oplevet tidligere?

Vidne **Arne Johansen**: Jeg er også næstformand i vores BAT-kartel. Det er sådan, at byggefagenes overenskomster er indrettet på en sådan måde, at der ingen hindringer er for, at vi kan lave fælles akkorder. Så det kan vi gøre. Men jeg tror ikke, at der er problemer alene på svendesiden. Jeg tror også, at der er en vis træghed og konservatisme på mestersiden. Det tror jeg, forsvarers vidne Håkon Pettersen vil sige noget om, når han kommer på podiet. Mulighederne er der - vi skal bare udnytte dem bedre.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Det sidste jeg vil spørge dig om er, hvad er din vurdering af den vedholdende kritik af byggeriets kvalitet, der har været fremført gennem de seneste år?

Vidne **Arne Johansen**: Jeg har jo vænnet mig til det snart gennem mange år. Man må konstatere to ting i hvert fald. At i forbindelse med image og kvalitet osv. så har der vel aldrig nogensinde været så meget tryk på. I hvert fald ikke i den tid, jeg har været forbundsformand - og tømrer i det hele taget. Så man kan sige, at kunderne dog ikke er skræmt væk af det dårlige image. Vi har i øjeblikket 3.000 unge mennesker, der gerne vil ind i vores fag i byggeriet. Så de unge mennesker er heller ikke skræmt væk af vores image. Og så tror jeg, at hvis vi skræller ned under dét med fejlene - som vi alle sammen kan gøre bedre, så tror jeg faktisk, at tingene fungerer.

I øvrigt om snakken om handymænd - "alle vil have en handymand"! Er der ikke en af popgrupperne, der synger om det dér - en kvindegruppe oven i købet. Jeg tror, der ligger et eller andet over det dér med handymanden - håndværkeren. Jeg så et af forsikringsselskaberne havde en flot blikkenslager i en sort netundertrøje uden ærmer, og damen var ved at rykke sit afløb fra hinanden for at få ham ind. Altså det der spil, der er omkring håndværkeren, det tror jeg, vi skal være glade for. Og så prøve og kigge på, om ikke det image skal overføres til kvaliteten af vores arbejde. Der er jo meget popkultur også om det med håndværkerne. Det, som jeg elsker, og det, som jeg ser som kvaliteten i byggeriet, er de mange toiletter, hvor det der skal ud, kommer det rigtige sted hen og de mange kontakter, der bliver trykket på, og lyset kommer. Tænk på, hvor mange steder, der - trods alt - er et tæt tag, osv.

Hvis vi kigger i Europa, så har dansk byggeri en kvalitet, som er langt over standarden. Men heldigvis har vi kritiske kunder, og det gør, at vi hele tiden bliver holdt op mod, at vi skal være endnu bedre. Jeg er stolt af at være tømrer, og jeg er stolt af dansk byggeri, og jeg er også stolt af at være vidne her, fordi "kære venner" - stik piben ind! Lad os blive bedre! Men det er fandeme godt at være håndværker og byggemand i Danmark.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Tak til Arne Johansen. Jeg vil nu sige som forsvarer, at det er næsten så godt, at man bliver helt mistænksom, ikke? Anklageren Knud Erik Busk har nogle spørgsmål.

Anklager **Knud Erik Busk**: Jeg har 3-4 ting! Jeg tænkte meget på dig Arne Johansen her for nogen tid siden, da det kom frem i journalistkredse - som jeg

jo begår mig meget i - at nu underviser de tekniske skolelærere også i "sort arbejde"! Hvordan har du det med det?

Vidne **Arne Johansen:** Nu gør én svalt jo ingen sommer. Dit spørgsmål er jo et eksempel på, at man problematiserer noget, hvor "en tumpe" udtaler sig om noget, han skulle holde sin mund med!

Anklager **Knud Erik Busk:** Men så tilbage til multihåndværkeren. Vi kan godt lave en aftale om en multikvalificeret bygningsarbejder. Det synes jeg faktisk er et godt initiativ, men hvor langt er det egentlig kommet? For det har I jo også snakket sammen om i mange år.

Vidne **Arne Johansen:** Jeg vil godt indrømme, at personligt havde jeg en idé om, at vi inden for byggefagene skulle have en grunduddannelse, som ramte alle fag, og så bygger vi specialer oven på. Desværre er der en træghed og en konservatisme også mellem fagforbund. Så jeg vil derfor holde mig til det, der er hos os i TIB. Vi repræsenterer 24 fagområder, tror jeg. Peter Hougaard - min gode kollega, som sidder dernede, har ansvaret for tømreruddannelsen nu. Vi har bygget en grunduddannelse op, hvor der er specialer. Det sidste, som vi har fået på, er jo det, vi kalder en alutømrer og en tækkemand. For os er det ligegyldigt, hvilken tagbeklædning, man skal have på - om det er stråtag eller aluminium, eller hvad søren det er - så skal grundlaget for underlaget jo være OK i forhold til de kvalifikationskrav, der ligger. Vi havde gerne set, at vi havde kammeraterne fra malerne, fra el, fra murerne og fra betonerne mere med inde i de uddannelser, som vi har. Vores håb er, at vi vil kunne lave en grunduddannelse fælles og lave specialer, hvor man så byggede oven på. For det er det, vi skal snakke om, når vi snakker multihåndværker - og det vil jeg godt bruge lidt tid på.

Ved I, hvad der var helt obligatorisk i vores værktøjskasse for os knægte, der var lærlinge, dér hvor jeg blev uddannet? Kan I tænke jer, hvad det var? Måske en hammer eller ? ... Der var nok ikke en skruemaskine på den tid! Næh, det var et par indesko! Det betød, at når vi var hos private kunder, så buldrede man ikke rundt i et par helvedes store sikkerhedstræsko eller dem, som vi nu gik i. Vi stillede det snavsede fodtøj og tog de dér små hjemmesko/indesko, som havde vi med, på ind i lejligheden. Og vi fik besked på at rydde op efter os, feje af og sørge for at få det kongelige porcelæn væk, osv. osv. Det er en servicedel, som jeg kalder fagenes pli, og den ser vi for lidt af. Jeg tror, at denne serviceminding, som er gået ud af vores uddannelser, i hvert fald når vi snakker renovering, vedligehold og reparation. Og det skulle jo også meget gerne føre os ind i byggemødeskuret, så vi havde den samme stil dér også.

Det så jeg meget gerne, at vi fik - både nogle af de gamle dyder sammen med det nye, IT, styring osv, også de bløde kompetencer er meget afgørende. Men vi er lidt konservative, det er jeg fuldstændig enig med dig i.

Anklager **Knud Erik Busk:** Jeg ser det mere omkring synet på trimmet byggeri og den udfordring, som vi sammen står over for i trimmet byggeri. Er du optimist med hensyn til dette? Hvordan synes du, entreprenørerne agerer på det spørgsmål?

Vidne **Arne Johansen:** Nu er jeg så heldig, at jeg faktisk også er bygherre i lille målestok, men alligevel! Jeg var med i byggeudvalget, da vi byggede det nye LO-kontor ude på Bryggen.

Vi anvendte trimmet byggeri og opnåede faktisk at have håndværkerne, entreprenørerne og medarbejderne med fra dag ét sammen med planlæggerne. Resultatet var, at vi var færdige til tiden, vi havde få byggeskader, og prisen var lavere end den, der var distribueret. Så vi kunne dele en bonus ud til de entreprenører, der var med. Vi har stort set ingen byggeskader på huset. Derfor virker trimmet byggeri.

En anden sammenhæng, hvor jeg er bygherre, er i Pension Danmark, Byggefondens Pensionsselskab - her er jeg også bestyrelsesmedlem. Vi bygger i øjeblikket ude i Ørestaden. Vi regner med at skulle bygge mellem 600 og 1000 lejligheder om året for pensionspenge. Og dér har vi anstrengt os utroligt meget for at få idéerne fra trimmet byggeri ind og lave langvarige aftaler med vores entreprenører. Det gør, at vi kan reducere prisen og højne kvaliteten ved at bruge de samme sjak, de samme virksomheder, den samme byggeledelse. Vi prøver ved at lave teams, uanset hvor vi bygger - i byen eller i resten af Danmark. Vi bygger med de samme folk i en periode for på den måde at få gentagelsesgevinsten ind. Altså lidt tilbage til det industrielle byggeri, som vi byggede i 1960'erne og 70'erne. Der er bare ét problem i det, der er fandeme ikke nogen, der vil bo i de dér huse. De skal have en knop på hér, et vindue i dér, og de skal have et lysindfald dér, og jeg ved ikke hvad! Det er smukt! Det er godt! Men det er bare ikke så let at lave - helt enkelt.

Vi tror på i Pensionsselskabets byggeledelse at ved at bruge gentagelsesprincippet - med den samme gruppe af mennesker, der arbejder sammen, så kan vi få det, vi ønsker - færre skader, højere kvalitet og lavere priser.

Anklager **Knud Erik Busk:** Du svarede ikke direkte på, om du synes, at entreprenørerne gør nok! Jeg tænker her på planlægningskompetencer og sådan noget. Jeg oplever i dagligdagen, at dine folk forbandet skælder ud på de "slipseknuder", der sidder og ikke kan deres metier.

Vidne **Arne Johansen:** Nu er det jo ikke nødvendigvis sådan indrettet, at det er de dygtigste håndværkere, der driver landets virksomheder. Jeg har også oplevet - i min lange tid - at der er nogen, som ikke kender særligt meget til branchen, som kommer ind som ledelse. Den professionelle direktør er blevet et begreb, som vi ser meget i dag. Det er ikke længere tømrermesteren, malermesteren eller snedkermesteren, der ejer virksomheden. Der er krav om afkast, og de professionelle direktører er sat til at have fokus på økonomien.

Jeg tror faktisk, hvis du som bygherre og kunde erkender, at man ikke får kvalitet, hvis man ikke vil betale for det, kombineret med de meget veluddannede direktører, vi har - vi har en af dem i lokalet her - så kunne vi godt få kvalitet ud af det her! At direktørerne i mindre grad kun fokuserer på prisen. Men i øjeblikket har vi jo sat dem til at fokusere på pris, så kan vi vel ikke skælde dem ud.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski:** Der er et spørgsmål fra anklagerens vidne Henrik Enegaard Skaanderup.

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Indledningsvist vil jeg sige, at jeg forstår din stolthed for tømrerfaget. Jeg var i 6 år ansvarlig for én af Danmarks største "tømrerbikse" hos MTHøjgaard. Det var jeg stolt af fra dag ét til sidste dag.

Jeg vil spørge dig, hvordan arbejder I med i uddannelserne at snakke faglig stolthed, få lavet manglerne, ikke lade sig presse af enten en arbejdsgiver, af en professionel mester eller en entreprenør, og ikke at gå på kompromis med den faglige stolthed? Som bygherre modtager jeg dagligt masser og masser af mails - jo mere eksponeret Kuben er, jo flere mails - fra folk, der er utilfredse med den kvalitet, der bliver afleveret. Du har helt ret i den forventningsafstemning, og at man skal fokusere på alt det, der går godt og ikke på det, der går skidt. Men det kan ikke bortforklare, at der er masser af kunder og forbrugere, som er rigtig, rigtig utilfredse, fordi der reelt bliver lavet noget skidt. Det kan ikke bortforklares - lige meget hvor dygtig en taler, du er! Så hvad gør I uddannelsesmæssigt for at arbejde med stolthed i arbejdet og for ikke lade sig presse til at afslutte, før manglerne er udbedret?

Vidne **Arne Johansen**: I begyndelsen af 1980'erne, hvor vi ændrede tømreruddannelsen, prøvede vi at analysere os frem til, hvad var det for krav, vi havde, både på funktionerne, men også på indholdet, servicedelen, og det du siger, den faglige stolthed. Analysearbejde blev lavet sammen med forskerne Per Anker Jensen og Sten Bonke, som også er i lokalet her i dag. Vi er meget opmærksomme på, at det ikke kan hjælpe, at man bare render rundt og er stolt, hvis man ikke er dygtig! Det duer ikke til noget som helst. Så bliver det jo indholdsløst og noget rent pop!

Men dér, hvor det bliver rigtig svært, det er det med ikke at lade sig presse. I øjeblikket er det købers marked, men i lange perioder har vi også været i en situation, hvor der var langt mellem jobbene. Egentlig skulle man tro, at man blev mere presset, når der var få jobs, og ikke lod sig presse, når der var mange jobs. Men kig på to ting! Indtjeningen i branchen i de senere år har ikke eksploderet på lønudvikling. Vi har faktisk holdt den pænt dernede - sådan rimelig i forhold til andres indtjening og udviklingen i samfundet generelt. Lønnen er ikke eksploderet i de første kvartaler sidste år, og ej heller her nu. Det andet er, at det er "hundesvært" for arbejdsgiveren, når kunden efter 7-8 henvendelser, ikke kan komme og lave det ønskede arbejde. Og det er jo det, der meget ofte sker. Jeg kan se, at min nabo får det lavet nu. De presser de unge mennesker for at få det gjort færdigt, og den arme mand kører jo fra Herodes til Pilatus. De er glade, bare han kommer ½ time. Hvordan vil du som svend sige til mester, "ved du hvad, nu må du fandeme skrue tempoet ned, for jeg har ikke lyst til at være som en karrusel, hvor vi kører rundt og rundt". Det er på reparationsdelen.

Og på nybygningen? Nu er jeg jo gammel akkordsvend. Jeg synes, det er verdens bedste system, fordi dér får man penge for det, man producerer. Og man får ikke penge, før det er godkendt. Det, synes jeg, er et godt princip. Så er det op til bygherre og mester at sørge for ikke at udbetale pengene til mænnene, før de siger god for det. Det er sådan, systemet virker. Men det er svært, hvis der er "guldstøv" i luften - for at bruge et tømrerudtryk - ikke at prøve, om man kan samle lidt af det op. Det er ikke motiverende at sætte tempoet ned og sørge for at komme over så meget som muligt. Det er klart, at det kræver meget god planlægning, meget godt håndværk, at man er hurtig

og samtidig få høj kvalitet. Men jeg mener ikke, det er en modsætning! Vi må sige, at de unge mennesker, vi får ud i dag, de har ikke, - i hvert fald ikke i begyndelsen - den erfaring, der skal til at arbejde på akkord.

Når jeg kommer ud i byggevirkksomheder, ser jeg, at det er de sidst uddannede, der kører servicebilerne. De, der er vældig erfarne og kan faget, har nybyggerierne eller de store byggerier, hvor de fleste penge er. Man skulle egentlig sige, lad de unge komme med nogle af de gamle ud på nybyggerierne, og lad dem med "det hvide hår", der måske ikke har helt så mange kræfter, lave servicearbejdet. Det har igen noget at gøre med planlægning.

Men til dit spørgsmål om mangler! Jeg vil godt give ét eksempel på, hvordan jeg ser på mangellister. I min tid som sjakbajs var det altid mig, der lavede efterreparationen. Herved så jeg, om kammeraten, der var i akkorden, skulle med på næste akkord. Hvis de ikke kunne lave arbejdet, kunne de ikke være med på holdet. Så enkelt var det! Så derfor gik jeg selv og lavede efterreparationen.

Jeg har også været udsat for klager over et flot plankegulv boret ned med skruer med propper i. Kunden var utilfreds med, at tre af propperne i et gulv, hvor vi havde sat 3000 propper i, ikke sad helt parallelt med de gulvplanker, der ellers var. Så er der kun én ting at gøre. Man borer de tre propper ud og sætter nye i, så det passer lige præcist med en vinkel. Kunden havde ligget på gulvet med en lineal og havde fundet ud af, at det passede ikke helt præcist. Sådanne fejl ses også på en mangelliste.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Tak! Og så vil jeg give ordet til forsvarer Michael Nielsen med henblik på at føre de sidste to vidner for forsvaret.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Tak for det! Det næste vidne, som jeg vil indkalde, er sekretariatsleder Gunde Odgaard. Han er sekretariatsleder for BAT-kartellet. Vil du starte med at præsentere dig selv og fortælle lidt om din baggrund?

Vidne **Gunde Odgaard**: Ja, det vil jeg godt. Adgangen til, at jeg kan stå her i dag er, at jeg har været ansat i BAT-kartellet i godt 10 år. Jeg vil ikke dvæle så meget ved, hvad jeg har af uddannelse, fordi det har sådan set ikke noget med byggeri at gøre. Jeg har engang været højskolelærer, men det holdt jeg op med, fordi der var en elev, der havde skrevet, "Cold er død, Grundtvig er død, og jeg har det heller ikke for godt"! Jeg vil nødtigt ha', det går ligesådan med byggeriet. Jeg synes, at det er interessant, at der i Danmark er meget fokus på minoriteter. Dagens overdommer har jo haft helt sit eget udvalg omkring én af dem. Jeg kan nemlig huske Dansk Byggeris sidste kundetilfredshedsundersøgelse blandt kunder, der har været i klørne på en af Dansk Byggeris medlemsvirkksomheder - der var 92 % tilfredse. Så det er meget, meget flot, at CLR arrangerer sådan en dag for en ægte minoritet i Danmark, den utilfredse kunde, og at vi bruger så meget tid på de dér klagesager. Det, synes jeg, som indledning er udmærket.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Ja, tak. Det var en meget personlig indledning. Der, hvor jeg gerne vil forske lidt, er lidt omkring det med byggeprocesserne og det med at tage ansvar. Anklageren var inde på, at de store problemer, som vi kan se i byggeriet, samler sig om, at der er ansvarsforflygtigelse. At de

folk, der er på pladsen, ikke er i stand til at tage ansvar, og at vi i det hele taget slet ikke er i stand til at effektivisere byggeprocesserne. Det er dér, mange af problemerne blandt andet findes.

Jeg vil godt høre dig, hvad det er for tendenser og muligheder, som du ser omkring udvikling af byggeprocesserne, i nogle af de initiativer og aktiviteter, der arbejdes med i øjeblikket.

Vidne **Gunde Odgaard**: Jamen, jeg synes der er store muligheder, - store perspektiver. For efterhånden nogen år siden fik vi skabt en fælles forståelsesramme af byggeriets problemer. Vi fik vel også sat en retningspil på det, der hedder, at vi skulle kigge noget mere på, om vi ikke kunne styre det, der foregår på byggepladsen på en bedre måde. Sikre, at de rigtige folk er der med de rigtige kvalifikationer, i de rigtige mængder, i den rigtige rækkefølge, med de rigtige materialer, de rigtige tegninger og sådan noget - så der er 7 strømme. For med i det hele taget et ikke særlig videnskabeligt udtryk for sund fornuft, at prøve at få sund fornuft ind på byggepladsen igen, fordi... vi tror faktisk, at det var der engang! Det er i hvert fald noget af det, som vi arbejder med, og som vi kan se, at man er optaget af på tværs af branchen - at få styrket byggeprocesserne, og at få styrket planlægningen. For de bygningshåndværkere, som vi repræsenterer, der kan vi i hvert fald se, at når de får de dér planlægningsværktøjer, så er de glade for dem - de kan se, at de er direkte anvendelige i deres arbejde ude på byggepladsen. Så de tager tankerne til sig og gør dem til deres egne. Det handler selvfølgelig om, at man delegerer kompetencen nedad i systemet, og det er da godt, at der stadigvæk er nogle erfarne svende tilbage, der kan holde styr på de uerfarne byggeledere, der åbenbart huserer derude. Det er også et forsøg på at komme "mellemliderproblematikken" til livs ved at delegere kompetencen og ansvaret derhen, hvor arbejdet bliver udført. Det er der stor fælles forståelse for i byggeriet, og rigtig mange virksomheder forsøger sig med det her i øjeblikket. De kalder det noget forskelligt, men det er i virkeligheden nogle tanker, der er skåret over den samme læst.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Hvad er din vurdering af, om erhvervet er klar til at tage det ansvar? Er jeres medlemmer klar til at tage det ansvar at gå ind i de her processer mhp at sikre, at byggeprocessen bliver optimeret?

Vidne **Gunde Odgaard**: Ja, det tror jeg, de er. Det er jeg faktisk helt sikker på, for der ligger en ret stærk selvstændighedskultur i byggeriet og blandt bygningsarbejderne. Så det ligger i naturlig forlængelse af, hvordan de opfatter sig selv, og hvordan vi opfatter os selv, branchen og vores plads.

Men vi skal måske have lidt ind om uddannelse. Vi er helt sikkert dygtige nok håndværkere, men det kniber måske mere med nogle samarbejdsevner, med nogle planlægningsevner og den slags redskaber. Det er måske på det, der før blev kaldt den lidt "bløde hylde", vi skal ind og gøre lidt mere ved - i vores uddannelser. På det lange sigt ved at putte det ind i erhvervsuddannelserne - der er de i øvrigt allerede, og noget vi nok skal kigge mere på, at vi får sat noget mere gang i efteruddannelse. Vi har jo nogle flagskibe, der hedder BygSol og meget andet, og dér har vi gode erfaringer, så vi skal ligesom få de erfaringer bredt ud til hele branchen, så de ikke bliver nogle enkeltstående øer i et stort hav, men bliver forbundne kar.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Har du et bud på, hvad der skal til, for at vi kan få den sneboldeffekt i gang? Altså at få udbredt de positive erfaringer, der allerede er gjort i de virksomheder og de udviklingsprojekter, der kører og er en realitet i dag.

Vidne **Gunde Odgaard**: Jeg tror, man skal have dem, der har de positive erfaringer, til at stå frem og sige, at det her virker. Og også at det kan ses på bundlinien, for det er jo det bedste argument. Det er jo det bedste bevis, man kan føre - at de kan se det på bundlinien. Men dér står vi jo i branchen lidt over for det, som er beskrevet af Erhvervs- og Byggestyrelsen i sin tid som en lock-in situation, ikke? Det er måske ikke sikkert, at man vil ud med erfaringer, som i hvert fald på nogle strækninger kan betegnes som forretningshemmeligheder. Så dér er vi tilbage ved vidensdeling, ikke også? Dette sker ikke på tværs af virksomheder, og det sker nok heller ikke i tilstrækkelig grad internt i virksomheder. Det er nok dér, vi skal have slået hul! Jeg synes, at meget af fællesnævneren for alt det her i virkeligheden handler om ledelse - strategisk ledelse i virksomhederne. Dér tror jeg måske godt, at vi kunne rykke lidt.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Godt! Samlet set er det, du siger, at der ér positive erfaringer, at byggeriet ér i gang med nogle udviklingstendenser, og at I og jeres medlemmer er klar til at påtage jer det ansvar, der ligger i det her.

Vidne **Gunde Odgaard**: Ja, det mener jeg absolut vi er, og jeg mener ikke, at der er nogen barrierer for det. Men der skal mere end vilje til at få det sat i system og få sat det i værk og gøre det til den byggekultur, som skal herske i fremtiden.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Tak! Jeg har ikke flere spørgsmål.

Anklager **Knud Erik Busk**: Det er jo rart at høre en optimist her - selv om han er højskoleuddannet. Men det undrer mig, at du er med her, uden faglig uddannelse. Hvorfor angriber du firmaernes ledelse for at være for - mener du - konservative i udviklingen - altså i implementeringen? Det er, ligesom du stiller spørgsmål ved, at virksomhederne ikke har deltaget aktivt. Det er mit ene spørgsmål - hvad kunne man gøre ved det? Og det andet er, hvor er organisationerne henne?

Vidne **Gunde Odgaard**: Hvis jeg skal starte med det sidste, så synes jeg, at organisationerne er kraftigt på banen i disse spørgsmål og i mange andre spørgsmål. Men det er jo ikke altid, at organisationernes medlemmer bevæger sig lige så hurtigt som organisationerne! Og nogle gange skal vi nok hver især passe på med, at vi ikke kommer så langt foran medlemmerne, så de ikke helt kan se os! Det gælder både for os og for mange andre organisationer inden for byggeriet. Men vi prøver at sætte debatten i gang, og vi prøver på - faktisk meget - at finde de sjakbajser, de akkordholdere, de formænd, og bygningsarbejdere i det hele taget, som har arbejdet med de nævnte planlægningssystemer, og som har forsøgt sig med de her nye byggeprocesser. Vi prøver at få deres historie gjort til den historiefortælling, der skal præge de medlemmer, som vi repræsenterer. Og det er sådan set det, vi selv kan gøre, og det vi selv har ansvaret for.

Vi har jo en perlerække af ganske udmærkede udviklingsprojekter bag os i byggeriet, men der synes jeg, at vi og mange virksomheder måske er for dårlige til at tage den viden, vi har, ind og tage læring af den. Gøre den til et mere strategisk ledelsesparameter, et pejlemærke for, hvor vi nu skal hen. Simpelthen sætte en retningspil på. Der ér udviklingsmuligheder i byggeriet! Og et eller andet sted er det jo også ligegyldigt, om vi f.eks. gør det dårligere eller bedre end i andre lande. Det kan da være interessant nok at sammenligne, men sammenligningen er jo bare hammersvær at lave, som anklagerens vidne Jan Spohr kan snakke med om, ikke sandt? Men man kan godt måle sig selv på en idealskala! Og som det blev sagt før, er fejlfrit byggeri en illusion. Jeg vil nu hellere kalde det et ideal, måske ligefrem blive så højtragende filosofisk og sige, det er et Webersk ideal, altså ét, man aldrig kan nå. Så i stedet for at kalde det en illusion, så kunne man kalde fejlfrit byggeri et ideal, som man altid skal stræbe efter. Selvfølgelig skal man også vide, at der er hende - damen med de tre gulvbrædder, eller hvad var det? - propper i gulvet.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: I har måske flere spørgsmål?

Anklager **Knud Erik Busk**: Ja! Vi har jo flere gange i dag kredset omkring det, der hedder tavs viden, og der er jo ingen tvivl om, at tavs viden er en betydelig del af den rygsæk, både den enkelte faglærte håndværker og de enkelte sjak har på en byggeplads. Med den personaleomsætning, der er i mange sjak, hvor de går fra én arbejdsgiver til en anden, kan den tavse viden være meget vanskelig at udnytte, hvor al erfaring viser, at tavs viden, når den eksisterer på en arbejdsplads igennem lang tid, så bliver den formidlet.

Så jeg vil spørge, om en af mulighederne for at bevare den tavse viden i virksomhederne er at gøre de ansatte til en slags funktionærer i stedet for at fortsætte som timelønnede? Altså sikre dem mere langvarig tilknytning til arbejdspladsen.

Vidne **Gunde Odgaard**: For det første mener jeg ikke, at den personaleomsætning i virksomhederne er særlig stor. Det er en af myterne om byggebranchen, og man skal jo ikke gå længere end til vores pensionsselskab for at se, hvor langt folk er i den samme virksomhed. Det er de faktisk meget, meget længere nu end tidligere. Det er sandsynligvis en af forklaringerne på, hvorfor lønnen ikke er steget mere, end den er i indeværende periode, hvor vi har haft en høj konjunktur. Så præmissen for spørgsmålet er måske i virkeligheden en, der hører fortiden til.

Det er da rigtigt, at jo længere tid man er i virksomheden, jo mere tavs viden har man chance for at få ud - sådan er det jo naturligt. Det største problem er måske, at virksomhederne ikke er særlig dygtige til at holde på medarbejdere, der bliver over 50 år. De søger hen i andre brancher! Vi har lige siddet og kigget på de 63-64 årige, der stadigvæk er aktive. Der er aktuelt 553 63-64 årige, som stadigvæk er aktive på byggepladserne, og det er jo i sig selv et overraskende lavt tal. Noget af det, som de sætter meget, meget højt i deres arbejde er, at de kan udvikle sig, og det er kvaliteten, det er samarbejdet, og fagligheden - hele den faglige stolthed. Så der er noget, der tyder på, at hvis man bliver der så længe, at man næsten skal bæres derfra, så har man i hvert fald fået det ind. De, der er tilbage, har i hvert fald det.

Der er en række andre karakteristika på de 63-64 årige. Vi spørger dem f.eks. også, om de vil have vanskeligt ved at give deres viden videre til yngre kolleger. Det svarer langt de fleste nej til! Det vil de ikke have vanskeligheder med. Så den viden, der bliver opbygget i byggevirksomheder, ja, den er der. Det handler om at få den ud. Men hvis ikke vi har særlig mange, der er ældre, som har et langt arbejdslivs erfaringer, ja, så forsvinder den jo hen i industrien. Så kan man jo håbe på, at de kan gøre brug af den. Vi kan bare ikke!

Ordstyrer **Nikolai Lubanski:** Jeg vil sige tak til forswarets vidne Gunde Odgaard her og give forsvarer Michael Nielsen mulighed for at indkalde det næste vidne.

Forsvarer **Michael Nielsen:** Mit næste og sidste vidne er Håkon Pettersen fra Jakon A/S. Jeg beklager at måtte bringe "virkeligheden" ind i retssalen i form af en rigtig levende tømrermester og entreprenør. Værsgo, Håkon Pettersen, du kan selv præsentere din virksomhed, og hvor du kommer fra.

Vidne **Håkon Pettersen:** Ja, jeg hedder som sagt Håkon Pettersen. Jeg er uddannet snedker, og jeg er norsk, men har boet i Danmark i 39 år. Jeg kommer fra et firma, som hedder Jakon A/S, som blev etableret i 1978. Vi er i dag ca. 300 medarbejdere og har en årlig omsætning på ca. 500 millioner. Det er et familieaktieselskab. Det primære område er tømrer, snedker og apteringsenterprise, og så er vi også gået over til at have en del total- og hovedenterpriser.

Forsvarer **Michael Nielsen:** Tak for det! Når jeg har bedt dig om at være vidne her i dag, så er det jo fordi, at I ude hos Jakon har arbejdet en del med nye organisationsformer, herunder trimmet byggeri og idéerne bag lean construction. Kunne du fortælle mig lidt om, hvad det er for nogle erfaringer, som I har gjort jer?

Vidne **Håkon Pettersen:** Ja, vi startede rigtignok i 1995, dengang med en organisation, hvor både BYG og TIB deltog. Jeg ved ikke, om svendene var helt vilde med det, men de var heller ikke modstandere. Vi fik i hvert fald startet nogle forsøg. Hovedformålet har hele tiden været at udvikle én enkelt ting, nemlig den personlige udvikling hos vores svende. Det har været hovedformålet med det hele. Det startede med noget, som hed BygAttak, og så har vi været igennem BygLOK, og nu er vi i gang med BygSol.

Forsvarer **Michael Nielsen:** Og hvad har I så opnået af resultater? Kan man se det på bundlinien eller på måden, I producerer på, den måde I tjener på, eller den måde, I leverer produkter på, eller ved bedre kvalitet?

Vidne **Håkon Pettersen:** Ja, vi har opnået meget. En af de første ting, som vi startede med, var, at vi lavede funktionæransættelse af vore tømrersvende. Det er ikke, fordi funktionærstatus i sig selv behøver at være noget specielt. Men vi fandt ud af, at hvis vi skulle kunne køre byggeriet på en anden måde, skulle ansvar og kompetence uddelegeres til vores svende - det var hovedformålet. Så fandt vi ud af, det første mål var, at vi måtte sørge for, at vores svende blev ansat ét år ad gangen, fordi vi investerede en masse penge i efteruddannelse og udvikling. Så det vi gjorde var, at vi ansatte svendene på funktionærbasis med fuld løn, fast gage og det hele. Og jeg vil

sige, at dengang - som i dag - mente man, at det aldrig ville gå. Men det startede i hvert fald med 10 svende dengang, og vi har vel knapt 90 svende i dag, som er på funktionærbasis.

Vi har mange gode erfaringer med at ansætte på funktionærbasis. Det, vi har fået ud af, er, at vi har fået en utrolig engageret medarbejderstab - ikke bare vores funktionærsvende, men vores akkordsvende er også fulgt med. De har virkelig interesse for byggesagerne og for firmaet. Vi har fået bedre kvalitet, vi har fået færre mangler, og firmaet tjener gode penge. Det har været godt, også for vores medarbejdere. Så vi synes, vi har fået mange ting ud af det. Men vi er fortsat alene i branchen - mærkelig nok - efter 10 år.

Forsvarer **Michael Nielsen:** Så det er erfaringerne med funktionærlignende ansættelse. Hvad er jeres erfaring omkring trimmet byggeri eller lean construction på den måde, I anvender det?

Vidne **Håkon Pettersen:** Vores erfaring med trimmet byggeri i starten, hvor vi kørte BygAttak, var, at vi havde det problem, at det jo er sjældent på byggepladser, at der går tømrere helt alene, så en af de ting, vi startede med i BygLOK og BygSol projekterne, var at prøve at få et tværfagligt samarbejde i gang på byggepladserne. Og det har vi brugt megen tid på de sidste år. Også at få teamet til at fungere, især har vi brugt mange kræfter på at få et godt formandsteam, og som vi siger: "lad dem, der ved noget om det, gøre det". Og de har evnerne, og de har kompetencer, så jeg tror, at virksomhederne må slippe lidt af det, som de har været vant til og så sørge for, at folkene får muligheden for at udvikle sig.

Et af de problemer, vi har nu, er, at det kniber lidt, især på det tekniske område, med at deres formænd ikke får den kompetence, som skal til for at kunne køre løbet. Vi siger det sådan, at hvis et godt formandsteam med sjak er på plads, så går det aldrig galt.

Forsvarer **Michael Nielsen:** I har jo investeret meget igennem mange år i at køre udviklingsprojekter, og I har været meget aktive med forskellige udviklingsaktiviteter. Kritikerne af jeres måde at køre på kunne jo sige, at det ikke kan overføres til andre virksomheder, men at det kun kan lade sig gøre hos jer, fordi I har den ånd, der er omkring at køre udviklingsprojekter. Tror du, at de erfaringer, som I har gjort, kan overføres til resten af byggeriet som svar på noget af den markante kritik, vi hører fra anklageren i dag?

Vidne **Håkon Pettersen:** Det tror jeg! Men jeg synes udviklingen går lidt den vej, at det i dag er blevet meget moderne at snakke om at tjene 10 % i stedet for at producere. Det tror jeg, at man skal vende rundt og sige, at har man folk, som kan producere og har man et firma, så ved man, hvad man skal gå over til og så følge én produktion i virksomheden.

Vi må prøve og få nogle håndværkerteams sammen fra virksomheder, som har egenproduktion, og så få lavet en tværfaglig efteruddannelse af de svende. For jeg tror heller ikke på multihåndværkeren, men jeg tror på multisjakkene. Jeg tror på et team, som hjælper hinanden på kryds og tværs, og jeg kan høre på Arne Johansen, at alle er interesseret i at få det til at fungere på en byggeplads. Vi ved godt, at vi skal konkurrere mod "arme-og-ben firmaer", men det kan vi nemt uden problemer. Og vi skal også fungere imod billig polsk

og anden østeuropæisk arbejdskraft i fremtiden. Det tror jeg nu også, at vi kan, for hvis en byggeplads skal fungere, så skal alle fagene fungere sammen i et team, og det, tror jeg, bliver vanskeligt, hvis man ikke er vant til at arbejde sammen. Så at arbejde sammen, er jeg helt sikker på, er fremtiden.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Tak, jeg har ikke flere spørgsmål.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Så giver jeg ordet videre til anklageren.

Anklager **Knud Erik Busk**: Ja, nu synes jeg næsten, at forsvareren har stjålet mit vidne, for jeg har kun ros til overs for Håkon Pettersen og for Jakon A/S. Det er ikke mindst pga Jakons arbejde i DR-byen, at jeg tror på trimmet byggeri. Jeg tror på, at det virker, hvis man som hos Jakon får det til at fungere, og at man godt kan sende de erfaringer ned i organisationerne. Der er en række ting, der skal være til stede.

Jeg har sådan set ikke så meget at spørge Håkon Pettersen om. Jeg vil tilføje, at han hjælper mig faktisk også, når det går galt på de andre segmenter. Som f.eks når italienere - nogle udenlandske ledere, som vi bruger - svinger, så bruger vi Jakons kompetencer og Jakons folk til at styre italienerne. Så jeg har ikke så meget mere at sige.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Nej! Så synes jeg da, der skal være mulighed for, at der er nogen andre, der vil.

Tilhører **Keld Fuhr Pedersen**: Du er jo et fantastisk vidne, Håkon Pettersen. Du kan noget, som alle andre med egenproduktion kan lære noget af. Men hvad skyldes det, at du er den eneste virksomhed blandt 25.000, der har gennemført det her? Hvis der er penge i det, der er medarbejdertilfredshed, der er mindre mangler, og I har sikkert også færre arbejdsskader - ja jeg kunne blive ved. Hvorfor er der ikke andre, der tager tråden op?

Vidne **Håkon Pettersen**: Jeg tror, det er gamle traditioner. Dengang vi startede, var der i hvert flere af mine kolleger, der sagde: "fuld løn under sygdom", det vil sige, de vil være syge hele tiden! "Fuld gage uden akkord", det vil gå i stå! Og den tredje ting, de sagde, var: "hvad vil du lave den dag, hvor der ikke er noget at lave"? Jeg kan sige, vores sygefravær er på cirka det halve hos funktionærsvendene, som får fuld løn under sygdom. De timelønnede har også meget lavere sygefravær og de får halv løn under sygdom.

Vi har aldrig haft så stabil omsætning. Når vi i dag har så mange, som har seks måneders opsigelse, så har det tvunget os til at planlægge vores omsætning og vores ordretilgang på en helt anden måde end før. Vi har faktisk haft en bedre struktureret omsætning end vore budgetter. Det er, fordi vi bruger tid på det. Før i tiden var det sådan, at hvis vi lavede en byggesag, så gjaldt det om at aflevere den og få svendene ud til fagforeningen. Så kunne vi hente dem igen, når vi fik et løft. Den går ikke længere. Vi er pisket til at have en langsigtet planlægning.

Dengang vi startede, sagde Arne Johansen til os: "pas på, at der ikke bliver et A og et B-hold i firmaet". Og det er der ikke blevet, men det har vi også fokuseret en del på. I dag har vi lidt diskussion om, at funktionærsvendene mener, at akkordsvendene laver noget lort, og akkordsvendene mener, at

funktionærsvendene ikke laver noget. Men det er ikke tilfældet! Jeg vil sige det sådan, der er kommet en utrolig tilnærmelse mellem akkordsvendene og funktionærsvendene, fordi akkordsvendene har fået en helt anden indstilling til arbejdet.

Men hvorfor mine kolleger ikke følger med, det ved jeg ikke. Måske er hovedårsagen den, at det er meget nemmere at ansætte nogle "arme-og-ben" mænd end selv at få dem ansat. Alt er betalt, når du ansætter en "arme-og-ben" mand, feriepenge - alt er betalt. Men det er holdningen generelt.

Forsvarer **Michael Nielsen**: Så er det hér Perry Mason siger: "no further questions, your honour".

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Så vi må hellere lukke her og sige, at det jo var et fint eksempel på at få erfaringer fra en retssag. Jeg tror også, jeg kan undgå at blive beskyldt for skæv behandling af henholdsvis anklagersiden og forsvarssiden. Nu vil dommerpanelet vurdere sagen og efter retsbelæring afsige dom.

Domsafsigelse:

Retsbelæring v/ dommerkollegium bestående af:
Professor Jørgen Nue Møller (retsformand)
Journalist Lars Løcke (lægmand)
Idrætsstuderende Mikael Bornbo (lægmand)

Retsbelæring:

Retsformand og dommer **Poul Nue Møller**: Jeg er formand for Realdania og adjungeret professor ved CBS. Uddannet Cand.scient.pol., Jeg har været direktør i KAB, for Dansk Arkitekturcenter og har også været ansat i Kommunernes Landsforening. Jeg vil først oplæse dommen. Og derefter vil mine to meddomsmænd gøre et par supplerende kommentarer.

Indledningsvis vil jeg fastslå, at dansk ret sædvanligvis forudsætter, at idømmelse af straf udover en klar hjemmel forudsætter, at der foreligger forsæt, og hvis ikke forsæt så enten grov uagtsomhed eller dog i enkelte tilfælde uagtsomhed – sagt på en anden måde enten total ligegyldighed eller dog ligegyldighed.

Sådan er det ikke i civilretten. Der kan man sådan set godt blive dømt til en erstatning på grund af uduelighed trods udvist flid. Men så er det ikke anklager og forsvarer, men to advokater, der slås med hinanden på vegne af deres klienter. Og her kan man indgå forlig – det kan man normalt ikke i strafferetsplejen. Her er domstolen samfundets talerør. Og man bliver dømt på sine gerninger, ikke på sin gode vilje om det fremtidige liv. Men en angerfyldt synder har bedre chancer for en forbedringsdom end en hårdkogt vaneforbryder.

Så lad os fra dette udgangspunkt gå igennem fakta og sanktionsmulighederne:

Anklageren – den ærværdige **Knud Erik Busk** - har hævdet:

at byggeriet har et dårligt image hos kunderne, der må vente på at håndværkerne (måske) dukker op

at byggeriets virksomheder er meget hierarkiske organisationer, der demotiverer deres medarbejdere med konsekvenser for samarbejdet på byggepladsen

at byggeriet savner planlægningskompetence, ikke mindst på mellemlederniveau og er præget af en overakademisering af de praktiske uddannelser.

at byggeriet lider under gentagne kartelsager

at byggeriet svigter udviklingen af "multihåndværkere"

at byggeriet savner udviklingstiltag og mod på ny industrialisering, herunder produktion under tag på fabrik

Under retssagen har anklageren tilføjet en bemærkning om de problemer, der følger af, at detailprojekteringen flytter bort fra ingeniørerne. Anklageren har peget på procesledelse, uddannelse og samlet videndeling og erfaringsopsamling i byggebranchen som de centrale punkter.

Til støtte for disse påstande har anklageren ført en række vidner:

Adm. direktør **Henrik Skaanderup**, BoligfondenKuben

Vidnet har forklaret:

at han har en omfattende erfaring med byggeri på en række forskellige aspekter af byggeriet

at han som leder af KUBEN har iagttaget, at de nye store boligkomplekser, udviklet af Danmarks ledende projektudviklere, er fyldt med fejl og dårlig kvalitet

der er ingen prestige i at arbejde på byggeplads, og projektlederne på pladsen er unge og uerfarne. Der savnes seniorprojektledere med god løn ude på pladsen

at vidensdeling i virksomhederne ikke fungerer

at globalisering og internationalisering på sigt kan føre til, at danske håndværkere i højere grad skal være ledende og planlæggende

Kontorchef **Jan Spohr**, Erhvervs- og Byggestyrelsen

Vidnet har forklaret:

at han gennem ti år har haft ansvar for formulering af byggepolitikken først i By- og Boligministeriet, siden i Erhvervs- og Byggestyrelsen

at fokus i byggepolitikken nu er at hjælpe byggeerhvervet frem mod at afhjælpe de kvalitetsproblemer og effektivitetsproblemer, der præger byggeriet

at det var dokumenteret, at byggeriet var utrolig dårlig til at videndele og bruge erfaringer

at byggeriet ikke har fokus på, at det også er et serviceerhverv

Forsvareren – den ærværdige **Michael H. Nielsen** - har i sit forsvar af byggeriet hævdet:

at håndværksuddannelserne er populære, hvilket afkræfter påstanden om branchens dårlige image

at bygge- og anlægsbranchen uddanner til andre brancher, således at byggeriets medarbejdere er populære i andre brancher

at byggeriet tager ansvar for egne problemer

at det danske boligforbrug er det højeste i EU med en generel høj håndværksmæssig og arkitektonisk kvalitet

at byggeriets arbejdsmarked er velordnet og

at antallet af byggeskader er faldende

Forsvareren har dog medgivet, at der i byggeriet er plads til forbedringer. Forsvareren har videre peget på, at byggeerhvervet ikke er én branche, men flere delbrancher og delmarkeder.

Forsvareren har endvidere fremhævet, at kritikken af byggeerhvervet i for høj grad er baseret på enkeltstående tilfælde

Til støtte for sit forsvar har forsvareren ført en række vidner:

Direktør **Christian Lerche**, Danske Arkitekter

Vidnet har forklaret:

at han har erfaring med byggeriet fra en række ledende poster i byggeriets organisationer, herunder det digitale byggeri

at hans erfaring er, at byggeriet erkender, at der er plads til forbedringer, men også har en vilje til at gøre noget ved det.

Formand **Arne Johansen**, TIB

Vidnet har forklaret:

at han er uddannet som tømrer i 1960'erne, med efterfølgende praktisk erfaring, men at han også har ledelsesmæssig og pædagogisk uddannelse

at der sker en løbende opdatering af uddannelserne, men erkender, at lærerkræfterne nogle steder kunne have behov for udvikling og efteruddannelse

at der var mere behov for veluddannede håndværkere, der kunne flere ting, men man skulle ikke forringe den faglige uddannelse

at der var behov for at afstemme kundernes forventninger, især på privatmarkedet

at der allerede var mulighed for fælles overenskomster mellem fagene

at håndværkere er populære

Sekretariatsleder **Gunde Odgaard**, BAT-kartellet

Vidnet har forklaret:

at han har ti års erfaring fra arbejdet i BAT-kartellet.

at håndværkerne var glade for planlægningsværktøjerne i Lean Construction m.v.

at der var behov for en indsats på de blødere områder, men at BAT-kartellets medlemmer var parate til at gøre en indsats

Tømrermester **Håkon Pettersen**, Jakon A/S

Vidnet har forklaret:

at han har arbejdet med trimmet byggeri/lean construction i 10 år i den virksomhed, han ledede

at erfaringerne var positive m.h.t. indtjening og medarbejdertilfredshed

Retten har på dette grundlag fundet:

Ad anklagerens påstand (1 og 4) om byggeriets dårlige image, herunder kartelsager:

at det foreligger godtgjort, byggeriet fortsat påfører forbrugere og samfund store tab og lidelser som følge af manglende kundeorientering og præcision i byggeriets serviceleverance samt manglede kvalitet i produktet og svigtende effektivitet i processen

at det foreligger godtgjort, at byggeriets organisationskultur er præget af mistro og mistillid

at det imidlertid er ubetvivleligt, at byggeriets ledende organisationer og virksomheder udfører en stor indsats for at ændre disse forhold

Ad anklagerens påstand (2, 3 og 5) om byggeriets organisation, planlægningskompetencer og modstand mod nye uddannelser:

at det foreligger godtgjort, at der fortsat er et efterslæb i udviklingen af byggeriets virksomheder til moderne serviceorienterede virksomheder, hvis medarbejdere selvstændigt agerer i kundernes og virksomhedernes

langsigtede interesse, at byggeriets ledelses- og planlægningskapacitet er for svag, taget de ofte meget komplicerede byggeprocesser i betragtning, samt at byggeriets mestre og fagbevægelsen ikke på tilfredsstillende måde medvirker til udvikling af uddannelserne på en måde, der imødekommer moderne byggepladser behov for fleksibelt og veluddannede medarbejdere.

at det anerkendes, at byggeriet gennemgående har velordnede arbejdsretlige og arbejdsmiljømæssige forhold, samt at byggeriets virksomheder er meget opmærksomme på sikkerheden på byggepladserne.

Ad påstanden (6) om byggeriets manglende udviklingstiltag:

at det foreligger godtgjort, at byggeriets strategiske udvikling fortsat savner ny industrialisering og udvikling af nye forretnings- og produktionsprocesser. Videndelingen og videnopsamlingen er for svag, og indhentede erfaringer kommer derfor hverken kunder eller virksomheder til gode

at det anerkendes, at der i de seneste år er gjort en række tiltag til at bedre disse forhold, bl.a. etableringen af Byggeriets Evalueringscenter, og at både byggeriets organisationer og byggeriets virksomheder positivt har medvirket til udviklingen heraf. Det anerkendes, at antallet af byggeskader faktisk har været faldende. Det anerkendes også, at det rent faktisk vil være vanskeligt for byggeriets enkelte virksomheder at bryde den strategiske dead lock, der hindrer nyindustrialisering.

Konklusion:

Retten finder derfor ikke, at der er grundlag for at fastslå, at byggeriets organisationer og virksomheder bør ifalde straf for med forsæt at påføre samfundet og forbrugerne tab og skade.

Retten finder imidlertid, at byggeriets virksomheder på en række områder handler med gentagen uagtsomhed, på enkelte områder også groft uagtsomt, ved ikke tilstrækkeligt dynamisk og handlekraftigt at udvikle byggeriets virksomheder til moderne service- og videnvirksomheder, der leverer veldesignede og holdbare produkter til kunder og samfund til konkurrencedygtige priser.

Thi kendes for ret!

Byggeriet frifindes for med forsæt at påføre samfund og forbrugere tab og skade.

Byggeriet findes imidlertid skyldig i ved gentagen og stedvis grov uagtsomhed at hindre fremvæksten af moderne virksomhedskultur, uddannelseskultur og forretningskultur i byggeriet og derved hindre udviklingen af prisbillige og gennemarbejdede produkter og services til byggeriets forbrugere.

For denne forseelse idømmes byggeriet samfundstjeneste i 15 år.

Samfundstjenesten skal finde sted ved:

at byggeriets virksomheder tilpligtes fortsat at bidrage til effektivitets- og serviceudvikling bl.a. gennem udvikling af sammenlignelige nøgletalssystemer, at Byggeriets organisationer erklærer deres vilje til i år 10 at have opfyldt nærmere specificerede visioner, mål og regler, der aftales nærmere med retten og advokaterne, samt årligt at rapportere om fremdriften i disses opfyldelse i branchen som helhed

at byggeriets enkelte virksomheder erklærer, at de tilslutter sig disse mål og årligt rapporterer om fremdriften heri og overholdelse af de fælles branchestandarder på samme måde, som børsnoterede virksomheder rapporterer om overholdelse af normsættet for god "corporate governance"

at bygherrerne erklærer ikke at ville anvende virksomheder, der ikke på tilfredsstillende vis forklarer afvigelser for de opstillede mål og regler.

Dette er rettens dom!

Lægdommer **Lars Løcke**. Jeg er journalist på Erhvervsbladet, hvor jeg redigerer det ejendoms- og byggetillæg, der kommer i avisen hver tirsdag. Jeg er uddannet cand.scient.pol. og har arbejdet i Lønmodtagernes Dyrtidsfond, og jeg været direktør for et ejendomsselskab Foras Holding A/S. I de senere år har jeg beskæftiget mig med journalistik og kommunikation på forskellige områder. Jeg vil lige sige, at mine bemærkninger ikke er udtryk for, at der er nogen dissens mellem dommerne, så dommen er altså enstemmig. Men i modsætning til i en rigtig retssal har domsmændene her mulighed for at komme med nogle debatpunkter til forsamlingen, og det er det, jeg vil forsøge at gøre - ganske kort. Fremhæve nogle punkter, som måske kan danne udgangspunkt for en efterfølgende diskussion af det alvorlige, som vi lige har været vidner til.

Jeg tror, at hvis man prøver at se overordnet på det, som retssagen har handlet om, så er der flere forskellige vinkler, som man kan anlægge, når man diskuterer byggeriets image eller de problemer, byggeriet måtte have i offentligheden. Jeg synes personligt, at vidnerne og retssagens præmisser måske blander - eller prøver at behandle - flere vinkler på byggeriet på én gang. De problemer, vi har talt om i dag har været noget med produktionen inden for dansk byggeri, noget med de ledelsesmæssige kvalifikationer, noget med produktkvaliteten, noget med vidensdeling - innovation vil nogen kalde det - og så har det haft noget med byggeriets image at gøre. Jeg vil lægge op til debat og sige, at for mig er det måske ikke hele tiden det samme emne eller noget, der virker i den samme retning hele tiden i byggeriet.

Det, vi har hørt under vidneafhøringen - hvor byggeriet selvfølgelig er i centrum - er noget, som ret mange erhverv på en eller anden måde også har en mening om. Sidder man ved en familiesammenkomst og diskuterer implementeringen af store IT-systemer, så er det nok de færreste ved

middagsbordet, der har erfaring med implementering af IT-systemer. Men langt de fleste har nok erfaring med en håndværker engang, der ikke mødte op eller kom og var sur eller glad eller? Alle har nogle erfaringer, som man gerne vil øse af. Og det gør selvfølgelig, at byggeriet - rent professionelt - er i en særlig situation. Set udefra bærer byggeriet præg af, at produktudviklingen og den måde, man passer sit image på, ikke altid er på niveau! Ser man på det danske nationalregnskab, ser man, hvor stor en rolle byggeriet spiller. Flere hundrede milliarder kroner - sandsynligvis mere end den danske IT-sektor eller den danske medicosektor bidrager med til nationalproduktet. Det vil jeg skyde på uden at have slået det op forud. Det skal man altså også tænke på, og det skal man måske også arbejde med her i relation til offentligheden, som denne retssag også er et eksempel på.

Det var lige lidt utraditionelle bemærkninger fra en domsmand.

Lægher **Mikael Bornbo**: Jeg er idrætsstuderende og har også studeret økonomi. Jeg har flere gange overvejet at stille op til bestyrelsen i en andelsboligforening, men det er endnu ikke blevet til noget. Jeg vil sige, at det har været meget spændende at være med her som lægher. Der er nogle problemstillinger, der er mere simple, og så er der flere komplekse problemstillinger - så man kan sige, at diskussionen foregik på utrolig mange forskellige niveauer. Det var måske styrken, men det var også svagheden i diskussionen. Der blev skiftet niveau utrolig mange gange i løbet af denne konference.

Jeg er grundlæggende enig i vores samlede konklusion, men vil prøve at komme med nogle kommentarer i forhold til mit ståsted. Jeg interesserer mig meget for læringsproblematik. Og der kan man sige, at sportsverdenen er meget infiltreret eller problematiseret af en autokratisk virksomhedskultur eller klubkultur. Problemet er, hvordan kan man forny en måske ikke forældet, men så gammel kultur. Her vil jeg prøve at lave nogle paralleller til, hvordan jeg opfatter byggekulturen og byggebranchen. Jeg forestiller mig, at byggebranchen med svende og mestre, også er en autokratisk kultur. Og jeg tror, at en af udfordringerne må være, hvordan man ændrer den til en lærende organisation. Det stiller spørgsmålet: hvad er viden? Og hvordan kan man videreforme viden? Karakteristisk for denne konference har bl.a. været, at her sidder en masse akademikere. Der har ikke været én eneste håndværker til stede! Joh, der var én håndværker, men jeg mener, at han mere agerede som politiker - ikke som håndværker. Så vi sidder her og diskuterer og har flotte ord om viden, og hvordan får man denne eller hin kompetence? Det, jeg prøvede at identificere som problematikker undervejs, var ledelsesproblemer, det var flaskehalsproblemer, et mellemederniveau, hvor der mangler folk til at uddelegere opgaver, hvordan får man uddannet og får gjort folk parate til at overtage mere komplekse jobområder. Som jeg ser det, er hovedproblemet, hvordan man kan ændre en autokratisk kultur til en lærende organisation, med læring på alle niveauer. Dét må være en af de store udfordringer for byggebranchen, hvis man er parat til det. Og så vil jeg bare sige tak, det har været meget spændende set fra en lægheds synspunkt.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Ja, tak. Vi er ved at nå til vejs ende, men vi har mulighed for, at forsvareren måske vil kommentere domsafsigelsen. En sidste afsluttende kommentar?

Forsvarer **Michael Nielsen**: Jeg tager da dommen med. Det, som er det perspektivrige i dommen, er det med den årlige evaluering! At man på en eller anden måde tvinger os til at måle. Hvis vi nu forestiller os, at vi fører dommen ud i livet - for det kunne vi jo gøre. Jeg tror det er vigtigt, at være vedholdende, derved kommer man også frem til at lave det til en lærende organisation, ved at vi på en eller anden måde løbende har fokus på os selv. Vi har meget med, at have fokus på én ting - så er det "the hot issue", så tørrer det ud, og så bliver det et andet issue, der er hot. Jeg tror, vi trænger til at være mere systematiske og vedholdende og få lavet et udviklingsregnskab eller corporate government regnskab. Det, synes jeg, er en rigtig pointe, som vi bør tænke ind, hvordan kan vi indarbejde det i vores videre udvikling. Så det vil jeg bare kvittere for.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Har anklageren en tilsvarende kommentar?

Anklager **Knud Erik Busk**: Nu troede jeg jo, at Michael Nielsen ville anke dommen! Jeg vil da godt tilslutte mig hans vurdering. Den dialog, som vi i organisationerne har fået op at stå, det har vel været med til at fremme en bedre forståelse. Jeg er i hvert fald glad for her i dag at høre de tiltag, som vidnet Jan Spohr refererede til, og som tilhøreren Keld Fuhr Pedersen nævnte. Hvis det i Bygherreforeningen lykkes os at få drejet nogle bygherreforhold, sådan at vi kan få flyttet fokus fra laveste pris og få kvalitetsbegrebet frem med ændrede tildelingskriterier - det ruller allerede frem over banen i hele landet - så tror jeg, at det bliver en rimelig tålelig straf, Michael Nielsen er idømt, og vi vil gerne "joine" ham i cellen og deltage i hans udtjening af straffen. Tak!

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Man fristes til at spørge: Hvilket valg har I?

Vidne **Jan Spohr**: Jeg synes, at der jo er en særlig finurlighed i, at retsformanden har idømt samfundstjeneste, og det synes jeg, er ganske fornuftigt. Måske kunne jeg komme med et tilsagn om fra Bygge- og Erhvervsstyrelsens side om at føre løbende tilsyn med den dømte, og i hvert fald være med til at se på de løbende tilbagemeldinger, som den dømte er blevet pålagt at give. Det tilsagn vil jeg gerne give.

Ordstyrer **Nikolai Lubanski**: Ja, det er jo et fornemt tilsagn og i disse digitale tider kunne det blive en elektronisk lænke. Så er der løbende styr på det - direkte fra Bygge- og Erhvervsstyrelsen.

Vi skal runde af! På CLRdenmarks vegne vil jeg sige tak til alle deltagere og en særlig tak til anklager, forsvarer, dommere og vidner.

Retssagens aktører:

Anklager **Knud Erik Busk**: Projektchef i DR-byen (er efterfølgende fratrådt sin stilling, red.), formand for Bygherreforeningen. Uddannet tømrer, teknikumingeniør, merkonom og har læst jura. Har erfaringer fra entreprenørbranchen gennem 20 år, rådgiverbranchen i 5 år, og har de sidste 10 år arbejdet som bygherre.

Vidne **Henrik Enegaard Skaanderup**: Administrerende direktør for Kuben A/S. Uddannet civilingeniør. Har arbejdet som entreprenør i 16 år, heraf 6 år i Tyskland.

Vidne **Jan Spohr**: Kontorchef i Erhvervs- og Byggestyrelsen (er efterfølgende, i efteråret 2006 fratrådt sin stilling, red.)

Forsvarer **Michael Nielsen**: Direktør i Dansk Byggeri med ansvar for uddannelse, byggeriets ankenævn og garantiordning, det byggetekniske område, projektudvikling og efteruddannelse på Entreprenørskolen. Uddannet landskabsarkitekt og har tidligere arbejdet i forskellige interesseorganisationer, blandt andet i Dansk Industri inden for træ- og møbelindustrien, og i Tolvmandsforeningerne inden for landbruget.

Vidne **Christian Lerche**: Direktør i Danske Arkitektvirksomheder. Uddannet Cand.merc. Har tidligere været ansat i Byggematerielindustrien, Håndværksrådet, samt i Bolig-, Industri- og Udenrigsministeriet. Medlem af en række arbejdsgrupper, udvalg, råd og nævn. Er formand for implementeringsnetværket for Det digitale byggeri.

Vidne **Arne Johansen**: Forbundsformand for Træ-Industri-Byg i Danmark og formand for den Europæiske Bygnings- og Træarbejder Føderation (EFBT/EFBWW). Uddannet tømrer, efteruddannet i pædagogik, økonomi og organisation. Har arbejdet som sjakbajs og formand på byggepladser i mere end 12 år.

Vidne **Gunde Odgaard**: Sekretariatchef for BAT-kartellet i 10 år. Uddannet Cand scient pol fra Århus Universitet og M. Econ fra University College i Dublin. Sidder i bestyrelsen for Byggeriets Evaluerings Center (BEC), Byggecentrum og Teknologisk Institut.

Vidne **Håkon Pettersen**: Daglig leder af tømrervirksomheden Jakon A/S siden 1978. Uddannet snedker. Virksomheden har deltaget i størsteparten af de udviklingsprojekter, der har været iværksat i dansk byggeri i de seneste 10 år.

Dommer **Jørgen Nue Møller**: Formand for Realdania og adjungeret professor ved CBS. Uddannet Cand.scient.pol. Har været direktør i KAB, for Dansk Arkitekturcenter og været ansat i Kommunernes Landsforening. Deltager i forskellige aktiviteter inden for byggebranchen.

Lægdommer **Lars Løcke**: Journalist ved Erhvervsbladet. Uddannet cand.scient.pol. Har arbejdet i Lønmodtagernes Dyrtidsfond og været direktør for et ejendomsselskab Foras Holding A/S. Har i de senere år beskæftiget sig med journalistik og kommunikation.

Lægdommer **Mikael Bornbo**: Specialestuderende ved Københavns Universitets Institut for Idræt. Er endvidere Bachelor i Økonomi ved Københavns Universitet. Har deltaget i studiekredse og lignende indenfor teoretiske sociologiske temaer. P.t. bosat i Svendborg og underviser til daglig på Oure Idrætsefterskole.

Ordstyrer **Nikolaj Lubanski**: Direktør for Danmarks Forvaltningshøjskole. Uddannet mag.art i Kultursociologi og har skrevet ph.d. om internationale arbejdsmarkedsforhold i bygge- og anlægsbranchen. Har tidligere været forsker i FAOS (Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og OrganisationsStudier) på Københavns Universitet, medejer af et privat konsulentfirma med fokus på ledelses- og organisationsudvikling, arbejdsmarkedsrådgiver i Tjekket i forbindelse med landets optagelse i EU samt udviklingschef i CVU Øst og på Den sociale Højskole i København.

Byggeriet anno 2006 – myter, realiteter og perspektiver

Byggeforskningsnetværket CLR inviterer til en spændende konference med fokus på byggeriets image. Konferencen er opbygget som en retssag.

25. april 2006 kl. 9-16 hos 3F, Kampmannsgade 4, 1790 Kbh. V

Endeligt program:

- 8.45 - 9.15 Registrering, morgenbrød og kaffe
- 9.15 – 9.20 Velkomst & Introduktion til dagens forløb v/ **Nikolaj Lubanski**, CLRdenmark, der også er konferencens ordstyrer
- 9.20 – 10.40 Anklagerens bevisførelse inkl. vidner
v/ **Knud Erik Busk**, formand for Bygherreforeningen
Vidner:
 - **Henrik Skaanderup**, Kuben A/S
 - **Jan Spohr**, Erhvervs- og Byggestyrelsen
 - **Keld Olsen**, Rådgivende Ingeniør(salen får også mulighed for at udspørge vidnerne)
- 10.40 – 11.00 Pause med forfriskninger
- 11.00 – 12.20: Forsvarets bevisførelse inkl. vidner
v/ **Michael H Nielsen**, direktør i Dansk Byggeri
Vidner:
 - **Arne Johansen**, Forbundet Træ-Industri-Byg
 - **Christian Lerche**, Danske Ark
 - **Håkon Pettersen**, Jakon A/S
 - **Gunde Odgaard**, BAT-kartellet(salen får også mulighed for at udspørge vidnerne)
- 12.20 – 13.00: Frokost
- 13.00 – 14.10: International vinkel på byggeriets image v/ **Charles Woolfson**, Prof. of Labour Studies, University of Glasgow & **John Kerstens**, Hollands Byggefagforbund, FNV Bouw
- 14.10 – 14.40: Anklagers & forsvarers procedure
- 14.40 – 15.00: Pause med forfriskninger (mens juryen voterer)
- 15.00 – 15.10: Begrundet "domsafsigelse" v/ et dommerkollegium under ledelse af **Jørgen Nue Møller**, professor Copenhagen Business School & fmd. Realdania
- 15.10 – 15.55: Generel plenumdebat om retssagen
- og fokus på de fremadrettede perspektiver
- 15.55 – 16.00: Opsummering & afslutning v/ **CLRdenmark**
- 16.00 – 17.00: Networking & fyraftensøl

CLRdenmark er en søsterorganisation i det internationale byggeforskningsnetværk CLR = Construction Labour Research. Se www.CLRdenmark.dk

April 2006.

Deltagerliste

Byggeriet anno 2006 – myter, realiteter og perspektiver

Tirsdag den 25. april 2006 kl. 9-16
hos 3F, Kampmannsgade 4, 1790 Kbh. V

1.	Allan Dam	BygSOL/CLRdenmark	allan.dam@teknologisk.dk
2.	Allan Høyer	Malerforbundet	ALH@maler.dk
3.	Anne Gram	Dansk Byggeri	agr@danskbyggeri.dk
4.	Arne Johansen	TIB/BAT	arj@tib.dk
5.	Bjørn B. Christiansen	Public Affairs Group	bbc@publicaffairsgroup.dk
6.	Bo Johansen	EDB-Centret	boj@e-postboks.dk
7.	Bo Sandberg	BAT/CLRdenmark	bo.sandberg@batkartellet.dk
8.	Charles Woolfson	University of Glasgow	c.woolfson@law.gla.ac.uk
9.	Christian Almlund		chr@mailme.dk
10.	Christian Dyrberg	Forbundet Træ-Industri-Byg	chd@tib.dk
11.	Christian Lerche	Danske Arkitektvirksomheder	cl@danskeark.org
12.	Christin Egebjerg	BYG•DTU	ceg@byg.dtu.dk
13.	Dieter Sonnichsen		dietersonnichsen@yahooe.dk
14.	Elsebet Frydendal Pedersen	BYG.DTU/CLRdenmark	efp@byg.dtu.dk
15.	Erik B. Wiberg	Dansk Metal	0000ERO@danskmetal.dk
16.	Gunde Odgaard	BAT-kartellet	gunde.odgaard@batkartellet.dk
17.	George Fuller	CLR Britain	george@fullerg.fsnet.co.uk
18.	Hanne Dahlqvist	BAT-kartellet	hanne.dahlqvist@batkartellet.dk
19.	Helle Goth	Økonomisk Ugebrev	hgo@ugebrev.dk
20.	Henrik Skaanderup	Kuben A/S	hsk@kuben.dk
21.	Hoa Tu	IDA-BYG	hot@birch-krogboe.dk
22.	Håkon Pettersen	Jakon A/S	hp@jakon.dk
23.	Jakob Brandt	Håndværksrådet	Jakob_Brandt@hvr.dk
24.	Jan Als Johansen	Ad. Hoc. Tolkeservice	linda@hoffmeyer.dk
25.	Jan Richelsen	3F, Mølleåen	jan.richelsen@3f.dk
26.	Jan Spohr	Erhvervs- og Byggestyrelsen	jas@ebst.dk
27.	Jan Wilhelmsen	EUC-Syd	jwil@eucsyd.dk
28.	Jens Klarskov	Dansk Byggeri	jkl@danskbyggeri.dk
29.	John Kerstens	FNV Bouw, Holland	John.Kerstens@fnvbouw.nl
30.	Jørgen Nue Møller	Realdania	nue@tdcspace.dk

31.	Katrine Egå Molin	Ergoterapeutforeningen	kem@etf.dk
32.	Keld Olsen	Råd. Ingeniør	keldolsen2@ofir.dk
33.	Keld Fuhr Pedersen	Boligfonden Kuben	kfp@mancon.dk
34.	Knud Erik Busk	Bygherreforeningen	kebu@dr.dk
35.	Lars Løcke	Erhvervsbladet	llo@erhvervsbladet.dk
36.	Leif Kloster	CEU Herning	Leif.Kloster@ceuherning.dk
37.	Leif Puge	Hoffmann A/S	lpu@hoffmann.dk
38.	Mette Skodborg	Ad. hoc. Tolkeservice	linda@hoffmeyer.dk
39.	Michael H. Nielsen	Dansk Byggeri	mhn@danskbyggeri.dk
40.	Mikael Bornbo	Idrætsstuderende	mbornbo@tiscali.dk
41.	Mogens Hjelm	Dansk Byggeri	moh@danskbyggeri.dk
42.	Mohamed Abdel Latif	BYG.DTU	s992188@student.dtu.dk
43.	Morten Isaksen	BYG.DTU	
44.	Niclas Andersson	BYG•DTU	na@byg.dtu.dk
45.	Niels E. Danielsen	3F, Slagelse	ned@3f.dk
46.	Nikolaj Lubanski	DFH/CLRdenmark	nl@dfhnet.dk
47.	Ole Draborg	Danske Malermestre	od@malermestre.dk
48.	Ole Tue Hansen	Dansk EI-forbund	oth@def.dk
49.	Ole Nielsen		on@mail-online.dk
50.	Peter Dyhr	Erhvervs- og Byggestyrelsen	dyh@ebst.dk
51.	Per Anker Jensen	BYG•DTU	pje@byg.dtu.dk
52.	Peter Hougård Nielsen	Forbundet Træ-Industri-Byg	phn@tib.dk
53.	Sanni Lykke Hansen	BAT-kartellet	sanni.hansen@batkartellet.dk
54.	Sidse Buch	BAT-kartellet	sidse.buch@batkartellet.dk
55.	Simon Mortensen	Byggeriets Evaluerings Center	sm@byggeevaluering.dk
56.	Sten Bonke	BYG•DTU/CLRdenmark	sb@byg.dtu.dk
57.	Svend Aage Merklin	3F	merklin@3f.dk
58.	Søren Clausen	Erhvervs- og Byggestyrelsen	SC@ebst.dk
59.	Søren Jensen	3F, Storkøbenhavn Nordvest	s.jensen@3f.dk
60.	Tommy Jensen	3F, Slagelse	tommy.jensen@3f.dk
61.	Torben Bechsgaard	Forbundet Træ-Industri-Byg	TBE@tib.dk
62.	Torben Kragh	3F	torben.kragh@3f.dk
63.	Vibeke Gaardsholt	Dansk Byggeri	vga@danskbyggeri.dk

Arbejdsprogram for CLRdenmark

I efteråret 2003 blev der etableret en dansk afdeling af det europæiske institut for forskning i arbejdsmarkedsforhold i byggebranchen under navnet CLRdenmark. CLR står for Construction Labour Research og er et non-profit institut tilsluttet The European Federation of Building and Woodworkers i Bruxelles.

På EU-niveau har CLR igennem de seneste ti år gennemført en lang række analyser og formidlingsaktiviteter vedrørende forholdene i den europæiske byggebranche. CLR har derved været med til at sætte dagsordenen for centrale problemstillinger i byggebranchen.

CLRdenmark er et videnscenter, som bringer forskere, repræsentanter for interesseorganisationer og myndigheder sammen med det formål at sikre en fortsat vidensudvikling af central betydning for branchen. CLRdenmark tilskynder til gennemførelsen af analyser og forskningsprojekter, afholder konferencer og seminarer samt forbinder udviklingen i den danske byggebranche med udviklingen i Europa.

CLRdenmark er skabt gennem et samarbejde mellem danske universiteter, arbejdsmarkedsorganisationer og statslige myndigheder. CLRdenmark har sekretariat på BYG.DTU, Danmarks Tekniske Universitet.

CLRdenmarks arbejdsprogram omfatter:

Videnskabelse

- at iværksætte og forestå forsknings-/udviklingsaktiviteter nationalt og internationalt
- at forøge eksisterende viden om forholdene i byggebranchen

Formidling af viden

- at arrangere konferencer og seminarer om aktuelle emner i byggebranchen
- at offentliggøre artikler og videnskabelige publikationer

Sammenkædning af danske og europæiske forhold

- at forbinde de danske aktiviteter i branchen med generelle EU-tiltag
- at være den danske afdeling af det europæiske CLR institut

Netværksdannelse

- at udvide og intensivere netværket af forskere og praktikere med ekspertise i byggebranchen
- at bringe netværket sammen i relevante sammenhænge
- at indsamle og distribuere viden

Hjemmeside: www.clrdenmark.dk